



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ:
ÇANAKKALE'DEKİ KADIN GİRİŞİMİ, ÜRETİM VE İŞLETME
KOOPERATİFLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMİHA BOZ

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HÜSEYİN ERKUL**

ÇANAKKALE – 2024



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ: ÇANAKKALE'DEKİ KADIN
GİRİŞİMİ, ÜRETİM VE İŞLETME KOOPERATİFLERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEMİHA BOZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HÜSEYİN ERKUL

ÇANAKKALE – 2024



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Semiha BOZ tarafından Prof. Dr. Hüseyin ERKUL yönetiminde hazırlanan ve **08/10/2024** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

(Danışman)

Doç. Dr. Ahmet TUNÇ

Doç. Dr. Yasemin MAMUR IŞIKÇI

.....

.....

.....

Tez No : 10685744

Tez Savunma Tarihi : 08/10/2024

.....
Doç. Dr. Melis ULU DOĞRU

Enstitü Müdürü

../../2024

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Semiha BOZ

08/10/2024

TEŞEKKÜR

İlk teşekkürüm, Mustafa Kemal ATATÜRK'ün “*Fikri hür, vicdanı hür, irfanı hür nesiller*” sözünü ilke edinip bu uğurda vakitlerini, bilime ve öğrenciler yetiştirme idealine ayıran, araştırmamın tüm safhalarında ve bilimsel ilerleme yolumda; bilgi birikimini, tecrübelerini ve rehberliğini esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Hüseyin ERKUL içindir.

Diğer teşekkürlerim ise araştırmama yönelik önerileri ile katkı sağlayan ve güç anlarımda içtenlikle varlığını hissettiren kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hafize SEÇTİM'e; saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. Ahmet TUNÇ'a ve Doç. Dr. Yasemin MAMUR IŞIKÇI'ya; Çanakkale İŞKUR İl Müdürü Mehmet Uğur YAVUZ'a, Çanakkale İl Ticaret Müdürlüğü Personeli Kasım GÜNEŞ'e ve Kooperatif Uzmanı Erdem AK beyefendiyedir.

Başka bir teşekkür ise yüksek lisansa başlamam ve akademi yolunda ilerlemem konusunda beni her zaman yüreklendiren kıymetli hocam Öğr. Gör. Dilek KEKEÇ MORKOÇ ve birbirimizden güç alarak ilerlediğimiz bu yolda, araştırmama dair önerileri ve motivasyon desteği ile nefes aldırان Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bilim Uzmanı Onurcan KARACA içindir.

Son olarak en büyük teşekkürüm; çocukluğumdan beri her zaman, kendi kendine yetebilen güçlü bir kadın olmamı öğütleyen ve bunun için sonsuz kere destek sunan sevgili annem Kezban BOZ ve babam Abdullah BOZ içindir. Bu araştırmayı, onların benim için ilmek ilmek dokuduğu emeklerine ve büyürken yanında olamadığım biricik yeğenim Enver Mete BOZ'a armağan ediyorum.”

Semiha BOZ

Çanakkale, Ekim 2024

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ: ÇANAKKALE’DEKİ KADIN GİRİŞİMİ, ÜRETİM VE İŞLETME KOOPERATİFLERİ ÖRNEĞİ

Semiha BOZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

08/10/2024, 217

Ortaklarının güçlerini birleştirerek meydana getirdiği kooperatif organizasyonları yalnızca kar odaklı bir sistem değil toplum yararına da faaliyet gösteren sosyo-ekonomik bir yapıyı temsil etmektedir. Bu araştırma, toplum kalkınmasında gizil bir güç olarak görülen kooperatiflerin, yönetsel sürdürülebilirliklerini konu almaktadır. Araştırma kapsamında sürdürülebilir kooperatif yönetimi konusu incelenmiş ve alan araştırması, Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada Çanakkale’de bulunan 16 Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifi yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve örnekleme dair kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimine dair durum tespiti yapılmıştır. Alan araştırması ile ulaşılan bulgular bilgisayar destekli Maxqda 2024 Programı aracılığı ile sistematize edilerek yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda; kooperatiflerde ortakların kooperatif yönetimine ve işleyişine dair katılım oranının düşük olması ve bu nedenle iç denetim mekanizmalarının işleyememesi, yönetime karşı güven sorunları, ortakların kooperatifçilik konusunda yeterli eğitiminin bulunmaması, yöneticilerin kooperatif yöneticiliği konusunda deneyimsiz ve bilgi eksikliğinin olması, buna bağlı olarak yönetim süreçlerinin aksaması ve yöneticilerinin demokratikleşememesi gibi bulguların kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimi önünde engel oluşturduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmada, kooperatif yönetimlerinin devamlılığı için geliştirilen “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teori Modeli” ışığında ve alan

araştırmasının bulgularına göre ‘‘Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Model  nerisi’’nde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kooperatif, Yönetim, Kooperatif Yönetimi, Toplum Kalkınması, Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi



ABSTRACT

SUSTAINABLE COOPERATIVE MANAGEMENT: THE CASE OF WOMEN'S ENTERPRISE, PRODUCTION AND BUSINESS COOPERATIVES IN ÇANAKKALE

Semiha BOZ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Political Science and Public Administration

Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin ERKUL

08/10/2024, 217

Cooperative organizations are not only a profit-oriented system, but also a socio-economic structure that operates for the benefit of society. This research focuses on the managerial sustainability of cooperatives, which are seen as a latent force in community development. Within the scope of the research, sustainable cooperative management is examined and the field research is limited to Women's Enterprise, Production and Enterprise Cooperatives in Çanakkale.

In the research, interviews were conducted with the managers of 16 Women's Initiative, Production and Enterprise Cooperatives in Çanakkale and a case study was conducted on the sustainable management of the sample cooperatives. The findings of the field research were systematized and interpreted through the computer-aided Maxqda 2024 Program. As a result of the research, it was determined that the low participation rate of members in the management and functioning of cooperatives and therefore the inability of internal audit mechanisms to function, problems of trust in management, insufficient training of members in cooperatives, inexperience and lack of knowledge of managers in cooperative management, and therefore the disruption of management processes and the lack of democratization of managers are obstacles to the sustainable management of cooperatives. In this context, the study proposes a “Sustainable Cooperative Management (SCM) Model”

in light of the “Sustainable Cooperative Management Theory Model” developed for the continuity of cooperative management and the findings of the field research.

Keywords: Sustainability, Cooperative, Management, Cooperative Management, Community Development, Sustainable Cooperative Management



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Kuramsal Çerçeve	3
2.2. Kavramsal Çerçeve.....	6
2.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı.....	6
Tarihsel Süreç İçerisinde Sürdürülebilirlik.....	9
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları.....	14
Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri.....	16
Sürdürülebilir Kalkınma ve Kooperatifler.....	18
2.2.2. Toplum Kalkınması Kavramı.....	20
Toplum Kalkınmasının Özellikleri ve Amaçları.....	24
Toplum Kalkınmasının Yer Bakımından Çalışma Sahası.....	27
Türkiye’de Toplum Kalkınması Çalışmaları.....	29
Kooperatifler Aracılığıyla Toplum Kalkınması.....	30
2.2.3. Kooperatif Kavramı	31

Kooperatifçiliğin Evrensel İlkeleri.....	33
Kooperatiflerin Sınıflandırılması ve Kooperatif Tipolojileri.....	37
Günümüzde Yaygınlaşan Kooperatif Tipolojileri.....	40
Dünyada Kooperatifçiliğin Gelişimi.....	42
Bazı Ülkelerde Kooperatifçiliğin Gelişimi.....	43
Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi.....	46
Osmanlı İmparatorluğu’nda Kooperatifçilik Hareketi.....	46
Cumhuriyetin İlk Yıllarında Kooperatifçilik.....	47
Türkiye’de 1950-1980 Yılları Arası Kooperatifçilik.....	49
Türkiye’de 1980-2000 Yılları Arası Kooperatifçilik.....	50
2000’li Yıllar: Türkiye’de Kooperatifçilik Hareketinde Değişim Rüzgârı.	51
2.2.4. Yönetim Kavramı.....	53
2.2.5. Kooperatif Yönetimi Kavramı.....	55
2.2.6. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Kavramı.....	56
2.3. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetiminin Beslendiği Yaklaşımlar.....	56
2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı.....	56
Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	58
Kurumsal Sürdürülebilirliği Destekleyen Kavramlar ve Teoriler.....	61
2.3.2. Kooperatifçilik Yaklaşımları ve Kooperatifçilik Ekolleri.....	65
Kooperatifçilik Ekolleri.....	68
2.3.3. Yönetim Teorileri.....	70
Klasik Yönetim Teorisi (1880-1930).....	71
Neo-Klasik Yönetim Teorisi (1930-1960).....	75
Modern Yönetim Teorisi (1960-1980).....	77
Post-Modern Yönetim Teorisi (1980-...).....	79
2.3.4. Dijitalleşme Doğrultusunda Şekillenen Yönetim Yaklaşımları	80
Açık Yönetim.....	80
2.3.5. Küreselleşme Olgusu ile Gelişen Yönetim Yaklaşımları.....	81
Stratejik Yönetim Anlayışı.....	82
Yönetişim Anlayışı.....	83
Kurumsal Yönetim/Yönetişim Anlayışı.....	84
Kurumsal Yönetişim Anlayışının Tanımı.....	85
Kurumsal Yönetişimin İlkeleri.....	87
2.4. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Teorik Bir Model Denemesi	90

2.4.1.	Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teori Modelinin Düşünsel Temeli	90
2.4.2.	Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teori Modelinin Tanıtılması	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE KOOPERATİFÇİLİĞİN GÜNCEL GÖRÜNÜMÜ	96
---	----

3.1.	Kooperatiflere Yönelik Uluslararası Yapılar ve Uygulamaları.....	96
3.2	Güncel Veriler Işığında Kooperatifçiliğin Türkiye’deki Görünümü ve Kamu Yönetimindeki Yeri.....	100
3.2.1	Türkiye’deki Kooperatiflerin Hukuksal ve Yapısal Görünümü.....	103
	T.C. 1961 Anayasası’ndan 1982 Anayasası’na Kooperatifçiliğin Görünümü.....	103
	Uluslararası Belgelerde Kooperatifçiliğin Görünümü.....	105
	Türkiye’deki Kanunlarda Kooperatifçiliğin Görünümü.....	107
	Türkiye’deki Yönetmeliklerde Kooperatifçiliğin Görünümü.....	118
3.2.2.	Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi.....	124

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI	127
------------------	-----

4.1.	Alan Araştırmasını Tanıtıcı Bilgiler.....	127
4.1.1.	Alan Araştırmasının Amacı.....	128
4.1.2.	Alan Araştırmasının Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği.....	128
4.2.	Araştırmaya Katılan Kooperatif Yöneticilerinin Değişkenleri.....	130
4.3.	Bulgular.....	131
4.3.1.	Sorunlar Temasına İlişkin Bulgular.....	132
	Genel Sorunlar Kategorisine İlişkin Bulgular.....	133
	Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar Kategorisine İlişkin Bulgular.....	136
4.3.2.	Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Temasına İlişkin Bulgular.....	163
	Ortakların Katılım Düzeyi Kategorisine İlişkin Bulgular	164
	Kooperatifin Kuruluş Amacı Kategorisine İlişkin Bulgular	164
	Yöneticilerin Kooperatif Yönetimine Dair Tutumları Kategorisine İlişkin Bulgular	166
	Dış Paydaşların Kooperatifçiliğe Etkileri Kategorisine İlişkin Bulgular	170
4.3.3.	Toplumsal Katkı Temasına İlişkin Bulgular.....	172

Ekonomik Katkı Kategorisine İlişkin Bulgular	174
Kadının Güçlenmesi Kategorisine İlişkin Bulgular	175
Sosyal Yaşama Katkı Kategorisine İlişkin Bulgular	176
Demokrasi Kültürünün Gelişmesi Kategorisine İlişkin Bulgular	177
4.3.4. Katılımcı Önerileri Temasına İlişkin Bulgular.....	178
Kooperatifçilik Eğitimi ve Ders İçeriği Önerileri Kategorisine İlişkin Bulgular	181
Kamu Yönetimine Yönelik Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular	181
Ortaklara Yönelik Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular	182
Yönetimsel Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular	182
Üretimin Sürdürülebilirliği İçin Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular	183
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ MODEL ÖNERİSİ	184
5.1. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Model Önerisinin Tanıtılması.....	184
5.2. SKY Model Önerisinin Amacı.....	185
5.3. SKY Modelinin Örgütsel Yapısı.....	185
5.3.1. Bakanlık Düzeyinde Öngörülen Kooperatifçilik Yapılanması.....	185
5.3.2. Kooperatiflerin İç Yapısında Öngörülen Örgütlenme.....	188
5.3.3. Bakanlık ve Kooperatifler Arası Yönetişimi Güçlendirmesi Öngörülen Hedef İzleme Kurulu.....	190
ALTINCI BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	192
KAYNAKÇA	197
EKLER	I
EK 1. ETİK KURUL İZİN BELGESİ.....	I
EK 2. GÖRÜŞME FORMU.....	II

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BM	Birleşmiş Milletler
CICOPA	Uluslararası Sanayi ve Hizmet Kooperatifleri Örgütü
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
ICA	Uluslararası Kooperatifler Birliği
KOOPBİS	Kooperatifçilik Bilgi Sistemi
SKY	Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TMKB	Türkiye Milli Kooperatifler Birliği
TÜKOSEP	Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	15
Tablo 2	Ticaret Bakanlığı Bünyesine Faaliyet Gösteren Kooperatif Sayıları	101
Tablo 3	Tarım ve Orman Bakanlığına Bağlı Faaliyet Gösteren Kooperatif Sayıları	102
Tablo 4	Araştırmaya Katılan Kooperatif Yöneticilerinin Değişkenleri	130



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri	16
Şekil 2	Kooperatiflerin Ekonomik Sosyal ve Çevresel Sürdürülebilirliğe Katkıları	19
Şekil 3	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları	58
Şekil 4	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Yapı Taşları	61
Şekil 5	Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri Sınıflandırması	73
Şekil 6	Kurumsal Yönetişimin İlkeleri	87
Şekil 7	SKY Teori Modeli'nin Düşünsel Temeli	91
Şekil 8	Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Kod-Teori Modeli	92
Şekil 9	Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Kavramsal Model	94
Şekil 10	Kooperatifçilik Hizmetlerini İcra Eden Bakanlıkların İdari Yapılanması	100
Şekil 11	Türkiye'de Kooperatiflerin Bağlı Bulundukları Bakanlıklar	101
Şekil 12	Araştırmanın Tema ve Kategori Kod Sistemi	131
Şekil 13	Sorunlar Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	132
Şekil 14	Genel Sorunlar Kategorisine İlişkin Katılımcı Dağılımları	133
Şekil 15	Genel Sorunlar Kategorisine İlişkin Kodlanma Sıklığı (Genel Vurgu)	136
Şekil 16	Katılımcıların Sürdürülebilirlik Kavramına Dair Farkındalıkları	137
Şekil 17	Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar Kod-Alt Kod Modeli	138
Şekil 18	Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar Kategorisine İlişkin Katılımcı Dağılımı	139
Şekil 19	Mülakatlarda Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar Kategorisinin Kodlanma Sıklığı	139
Şekil 20	Geleneksel Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Koduna İlişkin Alt Kodların Katılımcı Dağılımı	140

Şekil 21	Katılımcıların Geleneksel Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	141
Şekil 22	Geleneksel Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Kodu Alt Kodlarının Kodlanma Sıklığı	141
Şekil 23	Düşük Katılım Düzeyi Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	142
Şekil 24	Düşük Yetki Aktarımı Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	143
Şekil 25	Güven Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	144
Şekil 26	Ortakların Aidiyet Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	145
Şekil 27	Dikey Hiyerarşi Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	146
Şekil 28	Yönetici Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar Koduna İlişkin Alt Kodların Katılımcı Dağılımı	147
Şekil 29	Katılımcıların Yönetici Özelliklerin Kaynaklanan Sorunlar Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	147
Şekil 30	Yönetici Özelliklerin Kaynaklanan Sorunlar Kodu Alt Kodlarının Kodlanma Sıklığı	148
Şekil 31	Motivasyon Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	148
Şekil 32	Yönetime Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	149
Şekil 33	Jenerasyona Bağlı Sorunlar Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	150
Şekil 34	Yönetim Süreci Adımlarını Uygulayamama Sorunu Koduna İlişkin Alt Kodların Katılımcı Dağılımı	151
Şekil 35	Katılımcıların Yönetim Süreci Adımlarını Uygulayamama Sorunu Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	151
Şekil 36	Yönetim Süreci Adımlarını Uygulayamama Sorunu Kodu Alt Kodlarının Kodlanma Sıklığı	152
Şekil 37	Denetleme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	152
Şekil 38	Yöneltme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	153
Şekil 39	Planlama Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	154
Şekil 40	Eşgüdümleme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	154

Şekil 41	Örgütlenme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	155
Şekil 42	Katılımcıların Kooperatif Yöneticiliği Eğitimi Eksikliği Sorunu Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	156
Şekil 43	Katılımcıların Mevzuat ve Kamu Yönetiminin Kurumsal Yapı Sorunları Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	157
Şekil 44	Katılımcıların Uzmanlaşma Eksikliği Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	159
Şekil 45	Katılımcıların Organizasyon İçerisinde Kişiselleştirilmiş İlişkiler Sorunu Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	160
Şekil 46	Katılımcıların Araçsallaştırma Sorunu Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	161
Şekil 47	Katılımcıların Dijitalleşme Eksikliği Sorunu Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları	162
Şekil 48	Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	163
Şekil 49	Katılımcıların Ortakların Katılım Düzeyi Kategorisine Dair Görüşleri	164
Şekil 50	Katılımcıların Kooperatifin Kuruluş Amacı Kategorisine Dair Yanıtları	164
Şekil 51	Yöneticilerin Kooperatif Yönetimine Dair Tutumları Kategorisine Dair Kodların Katılımcı Dağılımı	166
Şekil 52	Yöneticilerin Kooperatif Yönetimine Dair Tutumları Kategorisine Dair Kodların Kodlanma Sıklığı	167
Şekil 53	Katılımcıların Yöneticilerin Kooperatif Yönetimine Dair Tutumları Kategorisine İlişkin Görüş Bildirme Sıklıkları	167
Şekil 54	Demokratik Tutum Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	168
Şekil 55	Yönetimde Açıklık ve Şeffaf Tutum Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	169
Şekil 56	Yeni Ortaklara Karşı Seçici Tutum Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri	169
Şekil 57	Dış Paydaşların Kooperatifçiliğe Etkileri Kategorisinin Kod-Matrisi	170
Şekil 58	Katılımcılara Göre Dış Paydaşların Kooperatifçiliğe Etkileri	171

Şekil 59	Toplumsal Katkı Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	173
Şekil 60	Toplumsal Katkı Temasının Kategorilerinden Bahseden Katılımcı Dağılımı	173
Şekil 61	Toplumsal Temasının Kategorilerinin Katılımcılar Tarafından Vurgulanma Sıklığı	174
Şekil 62	Katılımcıların Ekonomik Katkı Kategorisine İlişkin Görüş Bildirme Sıklıkları	174
Şekil 63	Katılımcıların Kadının Güçlenmesi Kategorisine İlişkin Görüş Bildirme Sıklıkları	175
Şekil 64	Katılımcıların Sosyal Yaşama Katkı Kategorisine İlişkin Görüş Bildirme Sıklıkları	176
Şekil 65	Katılımcıların Demokrasi Kültürünün Gelişmesi Kategorisine İlişkin Görüş Bildirme Sıklıkları	177
Şekil 66	Katılımcı Önerileri Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	179
Şekil 67	Katılımcı Önerileri Temasına İlişkin Katılımcıların Dağılımı ve Görüş Bildirme Sıklıkları	179
Şekil 68	Katılımcı Önerileri Temasına İlişkin Kategorilerin Katılımcı Dağılımı	180
Şekil 69	Katılımcı Önerileri Temasına İlişkin Kategorilerin Kodlanma Sıklıkları	180
Şekil 70	Kooperatifçilik Eğitimi ve Ders İçeriği Önerilerine İlişkin Kod-Matris Taraması	181
Şekil 71	Kamu Yönetime Yönelik Önerileri İlişkin Kod-Matris Taraması	181
Şekil 72	Kooperatif Ortaklarına Yönelik Önerilerin Kod-Matris Taraması	182
Şekil 73	Kooperatifler İçin Yönetimsel Öneriler Kod-Matris Taraması	182
Şekil 74	Kooperatiflerde Üretimin Sürdürülebilirliği İçin Öneriler Kod-Matris Taraması	183
Şekil 75	SKY Model Önerisinin Boyutları	184
Şekil 76	Bakanlık Düzeyinde Öngörülen Kooperatifçilik Yapılanması	186
Şekil 77	Kooperatiflerin İç Yapısında Öngörülen Örgütlenme	188
Şekil 78	Öngörülen Hedef İzleme Kurulu	190

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

“Kanaatim odur ki, muhakkak surette birleşmede kuvvet vardır. Kooperatif yapmak, maddi ve manevi kuvvetleri, zekâ ve maharetleri birleştirmektir.”

Mustafa Kemal ATATÜRK

1990’lı yıllardan itibaren uluslararası kalkınma politikalarının odak noktasında yer alan sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde farklı boyutlarıyla kendini göstermektedir. Bu boyutlardan birisi de sürdürülebilir kooperatif yönetimidir. Bu araştırmanın konusu, sürdürülebilirliğin kurumsal boyutunun ele alınarak bu kavramın teorik ve uygulamada kooperatif yönetimleri ile bağdaştırılması ve “sürdürülebilir kooperatif yönetimi” evreninin, örneklemini oluşturan Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri açısından incelenmesidir.

Dayanışma ve işbirliği ruhuyla yapılan kooperatifler, ekonomik değer üreten bir organizasyon olmasının yanı sıra yerel toplumun kalkınmasında katalizör etkisi gören, sosyal adaletin gelişimine yardımcı olan, “bir oy bir ortak” anlayışı ile demokrasi kültürüne katkıda bulunan ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen örgütlenmelerdir. Kendi içerisinde çeşitli türlere ayrılan kooperatifler aynı zamanda dezavantajlı grupta bulunan bireylerin ekonomik ve sosyal hayata katılımını da teşvik etmektedir. Bu anlamda sosyal kooperatif türlerinden biri olan kadın kooperatifleri hem toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi hem de kadının güçlenmesi gibi Birleşmiş Millet 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile doğrudan örtüşmektedir. Kooperatiflerin tüm bu toplumsal katkıları dikkate alındığında yönetsel ve işleyiş sorunlarına yönelik durum tespitinde bulunan ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getiren bu araştırma; kooperatif ortaklarına ve yöneticilerine kooperatiflerinin devamlılığını sağlamaya bir katkı niteliği taşıırken kooperatiflerin topluma yönelik olumlu dışsallığının sürdürülebilirliği için önem teşkil etmektedir.

“Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmanın amacı; kadın girişimi, üretim ve işletme

kooperatifleri yöneticileri gerçekleştirilen görüşmelerden edinilen bilgi ve bulgular doğrultusunda bu kooperatif yönetimlerinin devamlılığı ve işlerliği önünde engel oluşturan sorunları tespit ederek “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teorik Model Denemesi” ve alan araştırmasının bulguları doğrultusunda sürdürülebilir kooperatif yönetimi için bir model önerisi geliştirmektedir.

Araştırma, nitel bir araştırmadır. Araştırma sürecinde Çanakkale’deki 16 kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifi örneklem olarak belirlenmiş ve bu kooperatiflerin yöneticilerine yöneltilen 15 açık uçlu soru doğrultusunda derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcılarından elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz, bilgisayar destekli Maxqda 2024 Programı ile çeşitli açık ve bağlamsal kodlamalar oluşturularak temalar altında incelenmiş ve ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma toplamda altı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümde giriş yapılarak araştırmanın konusuna, önemine, amacına ve yöntemine yer verilmiştir. İkinci bölümde sürdürülebilir kooperatif yönetimiyle ilgili kavramsal çerçeve ve kuramsal boyutlarına ilişkin bilgiler aktarılmış ardından bu bilgilere dayanarak oluşturulan “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Teori Model Denemesi” açıklanmıştır. “Dünya’da ve Türkiye’de Kooperatifçiliğin Güncel Görünümü” başlıklı üçüncü bölümünde ise kooperatifçiliğe ilişkin uluslararası yapılar ve politikaları ile araştırmaya bir perspektif sağlaması adına Türkiye’de bulunan kooperatiflere ilişkin nicel verilerle birlikte Türkiye’deki kooperatiflerin hukuk ve kamu yönetimi içerisindeki yeri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde alan araştırmasını açıklamaya yönelik bilgiler ve ardından alan araştırmasından elde edilen bulgular aktarılmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen verilere göre yapılandırılan “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Model Önerisi” açıklanmış ve sonuç bölümünde ise alan araştırmasının bulguları kendi aralarında ve alanyazın ışığında tartışılarak sürdürülebilir bir kooperatif yönetimi adına önerilere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçevesi açıklanmıştır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırma, Post-Modern Yönetim Teorisi bağlamında kooperatif yönetimi olgusunun kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, kurumsal yönetim yaklaşımı ve toplum kalkınması kavramı temelinde “sürdürülebilir kooperatif yönetimi” konusu ile sınırlandırılmıştır.

Türkiye’de kooperatifçilik alanyazınında yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak kooperatiflerin toplumsal boyutuna odaklanıldığı ifade edilebilir. Kooperatif yönetimlerinin işleyiş ve yapısal sorunlarına dair yapılan araştırmaların sayısı ise son on yıldır kooperatif sayılarındaki artış ile paralellik göstermeye başlamıştır.

Girgin (1987), araştırmasında ülkemizde sayısal olarak artış gösteren kooperatif organizasyonların bu artışa nazaran yeteri kadar başarı gösteremediğini öne sürmüştür. Bu durumun nedenleri olarak kooperatif yönetimine dair sorunlar sıralanmıştır. Bu sorunlar; kooperatif yönetimi ve işleyişiyle ilgili sorunlar, yöneticilerin kooperatifçilik konusunda yeterli eğitimlerinin bulunmaması, kooperatif yönetimlerine karşı duyulan güvensizlik sorunu, kooperatif yönetimlerin ideolojik çıkarlara alet edilmesi olarak tespit edilmiştir.

Deryal (1990) ise araştırmasında kooperatiflerde denetim eksikliği sorununu vurgulayarak iç denetim mekanizmalarının aktifleştirilmesine yönelik öneriler sunmuştur. Bu kapsamda kooperatiflerde iç denetimin aktifleşmesi için üst kuruluşlara üyelik zorunluluğunun getirilerek öz kontrolün sağlanabileceği vurgulanmıştır.

Güven (1995)'in araştırmasına sonuçlarına göre Tarım Kredi Kooperatiflerinin temel sorunları arasında, eşgüdümleme ve denetleme sorunlarını aktardığı yönetim sorunları ve paydaşlar arasında motivasyonlar eksikliği sorunlarına dikkat çekmiştir.

Erkul ve arkadaşları ise (2022) yaptığı araştırmada kooperatif yönetimlerinin hukuksal sorunlarını, yargı kararları ile incelemiştir. Araştırmanın bulguları olarak yöneticilerin kooperatif yönetimi ve mevzuat bilgisi konularında yetersiz olduğu ve kooperatiflerde denetim sürecinin etkili bir şekilde işlemediği saptanmıştır.

Ortoğlu (2012), Tarım Kredi Kooperatifleri Birliği örnekleminde çalıştığı araştırmasında, kooperatiflerin genel kurul organında bulunan demokratik ve şeffaflık ilkelerinin eksik olduğuna dikkat çekmiş ve denetim faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerinden uzak olduğunu vurgulamıştır.

Gök (2013)'ün yaptığı araştırma bulgularına göre kooperatiflerin sorunları arasında; kooperatif yöneticilerinin eğitim eksikliği ve bu eksiklik dolayısıyla yönetimde profesyonelleşememeleri ve kooperatif ortaklarının yönetim ile arasındaki güvensizlik sorunları olarak tespit edilmiştir.

Gönlügür (2015), araştırma bulgularında başarılı bir kooperatif yönetimi için katılım mekanizmalarının iyi işlemesi gerektiğini, ortakların kooperatife aidiyetleri için güven ortamının sağlanması gerektiğine vurgu yapmış ve tüm bunların kooperatifçilik bilincinin gelişmesinde önemli aktörler olduğunu belirtmiştir.

Everest (2015), araştırmasında kooperatif ortaklarının yönetime dair görüşlerini etkileyen faktörler arasında, katılımın önemini vurgulamış ve kooperatif yönetimlerinin başarısı için üniversitelerin kooperatifçilik ile ilgili bölümlerinden yetişmiş yöneticilerin gerekli olduğunu önermiştir.

Gürkan (2019), kurumsal yönetim ilkelerinin kooperatiflerde uygulanabilirliğini, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile inceleyerek kooperatiflerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabileceğini teorik çerçeve üzerinden değerlendirmiştir.

Akgökçe (2019) araştırma bulguları olarak kooperatif yöneticilerinin 1163 sayılı Kanunu'na göre devlet memuru gibi cezalandırılmasının günümüz kooperatifçilik politikaları ile uygun düşmediğini vurgulamış ve Kooperatifler Kanunu'nun bu konuyla ilişkili 62. maddesinin yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Kara ve Genç (2022) kurumsal yönetişimin kooperatiflerde uygulanabilirliği üzerine yaptıkları çalışmada kooperatifçilik bilinci, ortakların yönetime katılımı, kurumsal yönetim ve kooperatif başarısı arasında pozitif yönlü bir bağ olduğunu tespit etmiştir.

Kalkan (2022) yaptığı çalışmada, geleneksel kooperatif yapılarının kurumsal yönetim ile oluşturulmasının iç ve dış denetim mekanizmalarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için büyük bir önem taşıdığı vurgulamıştır.

Köksal (2023) yapmış olduğu çalışmada kooperatif yönetimlerinin sorunları olarak ortakların kooperatifçilik eğitimi eksikliği, finansman yetersizlikleri, kurumsal yönetim eksikliği ve karmaşık mevzuat sorunları olarak saptanmıştır.

Karakoyun (2023) ise kooperatif yöneticisi deneyimleri ışığında yaptığı çalışmanın bulguları olarak kooperatiflerin, yüksek sermayesi ve profesyonel yönetimi olan şirketlerle rekabet edebilmesi adına kurumsal yönetime geçmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Boz ve Erkul (2024) kooperatif yönetimi araştırmalarına dair yaptığı bibliyometrik analiz çalışması ile araştırmacıların kooperatif yönetimlerinin sorunlarına dair çözümlerde, kooperatif yönetimlerinin şeffaflık ve hesap verebilirliği önceleyen açık yönetim ve kurumsal yönetim modeli ile yeniden yapılanmasına işaret ettiklerini tespit etmiştir.

Türkiye'deki kooperatif yönetimlerine dair yapılan çalışmalarda kooperatif ortaklarının kooperatifin işleyiş ve yönetim süreçlerinde katılımının artması gerektiği alanyazında vurgulanan en belirgin bulgu ve önerilerden biri olmuştur. Araştırmalarda odaklanılan diğer bir konu ise kooperatiflerde denetime ilişkindir. Kooperatiflerde denetim faaliyetlerine ilişkin getirilen eleştiriler genelde ortakların etkin katılım mekanizması oluşturması gerekliliğiyle ilişkilendirilmiştir. Kooperatiflerde diğer bir sorun alanı olarak

vurgulanan başlık ise kooperatifçilik eğitimi ve kooperatifçilik bilinci arasında ilişki olmuştur. Araştırmalara dair en genel ve ortak bulgu ise kooperatif yönetimleri üzerine yeniden düşünmek gerekliliğidir.

2.2. Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği başlıklı tezde; sürdürülebilirlik, toplum kalkınması, yönetim, kooperatif, kooperatif yönetimi, sürdürülebilir kooperatif yönetimi kavramları anahtar kavram olarak seçilmiştir ve bu kavramlar araştırmanın temel odak noktalarına vurgu yapmaktadır.

2.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, dilimizde İngilizce’deki "sustainability" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta ve kökenini Latince’deki "sustinere" (dayanmak, sürdürmek) sözcüğünden almaktadır. İnsan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerinden doğan sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkışından günümüze dek çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır (Saraç ve Alptekin, 2017: 21). Sürdürülebilirlik kavramının temel felsefesi ilk olarak 18. yüzyılda ormanların yönetimi için Avrupa’da ortaya çıkmış ve Carlowitz’in “*dengeli ve dikkatli şekilde ağaç kullanımı*” ilkesiyle gelişmiştir. Alman ormancılık literatüründe sürdürülebilirlik, "nachhaltigkeit" kelimesi ile kullanılmıştır (Wiersum, 1995: 322).

Sürdürülebilirlik konusu bilimsel kaynaklarda 19. yüzyılın sonlarına doğru tartışılır hale gelmiştir. Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından Brundtland Konferansı’nda oluşturulan “Ortak Geleceğimiz” (Our Common Future) isimli raporda ilk kez sürdürülebilir kalkınmanın kavramsal anlamda tanımı yapılmıştır. Raporun ikinci bölümünde sürdürülebilir kalkınma; “*Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamaktır*” olarak tanımlanmıştır (TÇSV, 1987: 71).

Keleş (2021) Kentbilim Terimleri Sözlüğü'nde, sürdürülebilirlik kavramını Türkçe'nin özelliklerine uymayan ve dil ahengiyle bağdaşmayan bir terim olarak nitelendirmiş ve kavram için “sürekli ve dengeli gelişme” karşılığını kullanmıştır. Sürdürülebilir gelişmeyi “Çevre değerlerinin ve doğal kaynakların saldırganlığına yol açmayacak biçimde akılcı yöntemlerle, bugünkü ve gelecek kuşakların hak ve yararları da göz önünde bulundurularak kullanılması ilkesinden özveride bulunmaksızın ekonomik gelişmenin sağlanmasını amaçlayan çevreci dünya görüşü” biçiminde tanımlamıştır. Keleş'e göre (2015) sürdürülebilirlik bir değişim/dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Bu değişim sürecinde, kurum yapılarındaki farklılaşmalar, yatırımların yönü, teknolojinin doğrultusu gibi dönüşümler bugünün ve yarının kuşaklarının ihtiyaçları gözetilerek inşa edilmelidir. Kavramın “değişim süreci” olarak tanımlanmasının yanı sıra bir de toplumsal boyutuna vurgu yapmış ve sürdürülebilirliği “adaletin bir yansıması” olarak nitelendirerek bugünü yaşayan insanlara gelecek kuşaklar adına etik bir sorumluluk yüklemiştir. “Sürdürülebilirlik, henüz dünyaya gelmemiş insanların yararlanacakları kaynakları, bugünden ipotek altına almaktan kaçınma yükümlülüğüdür” (Keleş, 2015: 76).

Erkul ve Karakılçık'ın (2002) sürdürülebilirlik tanımı ise “Bütün yenilebilir ve yenilenebilir doğal kaynakların, kendini yenilebilecek şekilde kullanılması ve doğal niteliğinin bozulmaması ilkesidir. Kısaca sürdürülebilirlik, doğayı tüketmemek doğayla uyum içinde yaşamaktır”. Oxford İngilizce Sözlüğü (2023) sürdürülebilirliği, “belirli bir oranda veya seviyede tutulabilme” ve “çevreye çok az zarar verme veya hiç zarar vermeme, dolayısıyla uzun süre devam edebilme kalitesi” olarak tanımlamıştır.

Sürdürülebilirlik, devamlılığı olan bir yapı ya da sistemin; bozulmadan, kesintisiz ve tükenmeden sürdürülebilmesi yetkinliğidir (Tunçluer, 2010: 1). Varolan bir şeyin varlığının devamlılığını sağlayabilme hedefinin güdülmesidir (Meadowcroft, 1997: 168). Sürdürülebilirlik gelişimci bir anlayış ve denetimli tutumlarla sürekliliği sağlayabilme gayretidir (Gazibey vd., 2014: 514).

Sürdürülebilirlik kavramının farklı biçimlerde tanımlanması, kavramın çok boyutluluğundan kaynaklanmaktadır. Ekoloji biliminde ortaya çıkan kavram zamanla

çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi farklı bilim dalları ve sektörlerde kullanılmaya başlamıştır. Kavramın çok boyutluluğu, ortak bir tanım yapılamamasına ve çeşitli sürdürülebilirlik tanımlarının geliştirilmesine olanak sağlamıştır.

Çevresel sürdürülebilirlik; yenilenebilir kaynakların aşırı tüketiminden kaçınmak ve yenilenemeyen kaynakları da ölçülü biçimde tüketerek mevcut kaynakları korumaktır. Ekonomik sürdürülebilirlik; belli bir sistemin sürekliliğini sağlayarak mal ve hizmet üretebilmek, üretime olumsuz etkileri olacak sektörel bazda dengesizliklerden kaçınabilmektir. Sosyal sürdürülebilirlik ise bir sistemde eşit dağıtımı sağlamak, eğitim-sağlık gibi hizmetler ile hesap verebilirlik ve katılım gibi mekanizmaları geliştirerek yeterli sosyal hizmetleri sağlamaktır (Gedik, 2020: 197).

Özkaya ve arkadaşları sürdürülebilirliğin kurumsal boyutunu ele alarak bir tanımda bulunmuşlar ve kavramı; bir devletin veya organizasyonun uzun vadedeki gelişim hedefleri doğrultusunda kaynakları etkin biçimde kullanmak, yönetimde istikrarı sağlamak ve organizasyonun devamlılığını korumak olarak tanımlamıştır (Özkaya vd., 2022: 597). Özdemir ve Pamukçu (2016) da benzer bir tanımlama ile sürdürülebilirliği, işletmelerin kurumsal ve yatırım stratejilerini etkili bir şekilde uygulayarak varolan ve gelecekteki paydaşlarının bilgi taleplerini karşılayan bir prensip olarak tanımlamışlardır. Kurumsal sürdürülebilirliğin özellikleri hakkında Coşkun (2022) tarafından ortaya konan sıralamadan bir tanım elde etmek mümkündür. Kurumsal sürdürülebilirlik; işletme, şirket ve kurumlarda; uzun vadeli düşünmeyi ilke edinen, büyüme yerine kalkınma ve gelişimi önceleyen, rakiplerle paydaşlık kurmayı hedefleyen, bütünün çıkarını gözetken, tüketimin yanında tasarrufu benimseyen ve yatay düşünce yerine bütüncül (entegre) düşünme sistemini bakış açısı edinen bir yaklaşım olarak ifade edilebilir.

Ak'a göre (2022) sürdürülebilirlik; küresel bir disiplin olarak, mühendislik, çevre bilim ve sosyal bilimlerle geleceğin teknolojisi arasında bağlantılar kurmayı amaçlayan bir yaklaşım olarak belirtilmiştir. Ak'ın tanımına benzer olarak Pamuk ve Kuruoğlu'da (2016) kavramın uzun vadeli perspektifte ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerle bütünleşik

olduğunu vurgulamıştır. Bu iki benzer tanımın temelinde sürdürülebilirlik kavramının birden fazla bilim dalı ile tümleşikliğine vurgu yapılmıştır.

Tarihsel Süreç İçerisinde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı, son yıllarda dünyada yaşanan çevresel tahribatların günden güne artmasıyla üzerine çokça tartışılan bir konu olarak ulusların ve ulusüstü kuruluşların gündeminde bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik konusu; çevre, enerji ve ekonomi üçgeninin odak noktasında bulunması nedeniyle devletler ve devletlerarası oluşumların yanında farklı bilim dalları, ulusal ve uluslararası çevre örgütleri ve politikacılar da dahil olmak üzere geniş bir düzlemde tartışılmaktadır.

Kavramın çok yönlülüğü nedeniyle sürdürülebilirlik konusunda çalışan farklı bilim dalları çeşitli tanım ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Disiplinlerarası bir yapı sergileyen sürdürülebilirlik kavramının çerçevesine yönelik uyumsuzluklar devam ederken diğer yandan da tartışmacılar, belirledikleri kavramsal çerçeve üzerinden sürdürülebilirliğin ölçülmesine dair çeşitli yöntemler ortaya koymakta, amaçlar belirlemekte ve bu amaçlara ulaşmak için politikalar önermektedirler (Yeni, 2014: 183). Bu açılarından bakıldığında sürdürülebilirlik kavramı; ekolojik, ekonomik ve sosyal boyutlarının yanı sıra sürekli değişim gösteren dünyada, çeşitli disiplinleri de kapsayan yapısıyla yaşamın her alanında kendine yer bulmaya başlamıştır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik konusunun daha uzun yıllarca küresel gündemdeki yerini koruyacak ve yeni disiplinlere eklemenecek bir konu olacağı ifade edilebilir.

Batı'da aydınlanma düşüncesi ile gelişen ve uzun yıllar devam eden insan merkezli doğa yaklaşımının sürdürülmesi ve doğanın, koşulsuz kullanıma açık bir meta gibi algılanması küresel ölçekte yaşanan çevre krizinin de zeminini oluşturmuştur (Kılıç, 2006: 114). Batı toplumlarında doğaya yönelik bu olumsuz anlayışının temelinde dini inançların etkili olduğunu savunan çeşitli görüşler mevcuttur. Bu dini inanışların kökeninde, doğanın insan yararına kullanılmak üzere Tanrı tarafından yaratıldığı düşüncesi bulunmaktadır. Bu görüş, İncil'deki "*Macht euch die Erde untertan* (Yeryüzüne Boyun Eğdir)" ayetiyle de

desteklenmektedir (Ruez, 1994: 4; aktaran Kılıç, 2006: 113). Max Weber'in "Protestan Ahlak ve Kapitalizmin Ruhu" isimli eseri de bu doğrultuda örnek olabilir.

Yeryüzündeki kaynak varlığının bir gün son bulacağı düşüncesi ile sürdürülebilirlik felsefesinin ilk defa ormancılık alanında ortaya çıktığı kabul görmektedir. 17. yüzyılda Carlowitz, dikkatli biçimde ağaç kullanımı ve ormanların yok edilmesinin önüne geçilmesi amacıyla "Sylvicultura Oeconomica" adlı eseri kaleme almıştır. Bugünkü sürdürülebilirlik tanımına birebir uymasa da Carlowitz'in, ormanların da günün birinde tükeneceğini ve ağaçların bilinçli bir şekilde kullanılması gerektiğini vurgulaması, dolaylı olarak sürdürülebilirlik kavramına atıfta bulunmasıyla ifade edilebilir. Sürdürülebilirlik konusunun değer görmeye başlaması ve kavramsallaştırılması ise dünyada çevresel bozulmaların giderek baş gösterdiği 20. yüzyılın son çeyreğine rastlamaktadır. Sürdürülebilirliğin özünü anlamak ve kavramı, tarihsel süreç içerisinde açıklayabilmek adına ilk olarak "kalkınma" kavramı incelenmelidir.

Tüm dünyada, Büyük Buhran ve sonrasında II. Dünya Savaşı'nın yaratmış olduğu iktisadi bunalımlar, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, yoksullukla mücadele noktasında kalkınma kavramının formüle edilmesini sağlamıştır. Kalkınma, bir ülkedeki ekonomik büyümenin yanı sıra halkın yaşam kalitesinin ve refah seviyesinin artması ve sosyo-kültürel koşulların iyileştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kalkınma, büyüme kavramından farklı olarak bünyesinde sosyal ve kültürel gelişmişliği de barındıran bir olgu olmasına rağmen bu dönemde kalkınmanın salt iktisadi boyutuyla ele alındığı ve Keynesçi politikalarla beraber kalkınmayı sağlamanın devletlerin asli fonksiyonu haline geldiği ifade edilebilir. Bu dönemde, özellikle teknolojik gelişmeler ve endüstriyel atılımlar, hızlı nüfus artışı ile birleşince doğal dengeyi ihmal eden bir kalkınma sürecine girilmiştir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda üretim hacmindeki artış ve buna bağlı olarak çevresel sorunların ortaya çıkması "kalkınmanın maliyeti" olarak adlandırılabilir.

Dünyada kalkınmayla eşzamanlı biçimde giderek artan çevresel kaygılar sonucunda Castells ve Brown gibi düşünürler, doğa tahribatı ile üretim arasındaki bağlantıya değinerek üretimin ve kalkınmanın belirlenen kurallara göre devam ettirilmemesi halinde doğal sistemin bozulacağına ve çevre sorunlarının artacağına işaret etmiştir. Nitekim çevresel

yıkıma neden olan batı tipi kalkınma yaklaşımının gelişmekte olan ülkelerce de benimsenmesi çevre sorunlarını beraberinde getirmiştir. Tüm bu ekolojik dengeyi bozan ve yaşamsal tehlike oluşturan gelişmelerin doğal bir sonucu olarak da 1960'lı yıllarda mevcut ekonomik kalkınma anlayışına tepki olarak ortaya çıkan çevresel hareketler, Batı'da kalkınma ve ekolojik denge arasında önemli bir anlayış değişikliği sürecini başlatmıştır (Kılıç, 2006: 108-115). Çevresel kaygılara çözüm getirecek bir kalkınma anlayışına duyulan gereksinim, küresel ölçekte "sürdürülebilirlik" gibi yeni kavram ve yaklaşımları beraberinde getirmiştir.

BM İnsan ve Çevre (Stockholm) Konferansı (1972): Kalkınma sağlanırken çevresel yıkımının da önüne geçme ve doğaya daha fazla zarar vermeme düşüncesiyle ortaya çıkan "sürdürülebilirlik" kavramının günümüz anlamıyla kullanılmaya ve ilk kez tartışılmaya başlanması, 1972 yılında Stockholm'de bir araya gelen Birleşmiş Milletler, İnsan ve Çevre Konferansı ile olmuştur. Bu konferansta sürdürülebilirlik kavramı, kalkınma ile ilişkilendirilmiş ve kalkınmanın çevresel kaygılardan ayrı tutulamayacağı görüşü vurgulanmıştır (Tosun, 2019: 16). Bu yılın sürdürülebilirlik anlamında bir diğer çıktısı ise Roma Kulübü tarafından yayınlanan "Büyümenin Sınırları (Limits of Growth)" isimli rapordur. Raporda; dünyadaki hızlı nüfus artışı, kısıtlı kaynaklar ve iktisadi büyüme çevresel düzlemde tartışılmış, çözüm önerisi olarak ise "sıfır büyüme" tavsiyesi verilmiştir (Meadows vd, 1972: 183; aktaran Kiremitçi, 2019: 6).

Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu (1987): 1980'li yıllar, kalkınmanın ayrılmaz parçası olarak kabul gören sürdürülebilirliğin, kavramsal nitelik kazandığı yıllar olmuştur. 1983 yılında Birleşmiş Milletler, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun (WCED) kurulması ve başkanlığına Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland'ın getirilmesiyle komisyon; dünyanın muhtelif yerlerinde çevre ve kalkınma ile ilgili toplantılar düzenlemiş, kurum ve kuruluşlardan tavsiyeler almıştır. Komisyon, üç yıl süren çalışmalar sonucunda ekonomik kalkınma ve çevresel kaygılara güncel bir bakış açısı sunacak olan "Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)" isimli raporu yayınlamıştır. Rapor, literatürde komisyon başkanının ismi nedeniyle sıkça "Brundtland Raporu" biçiminde adlandırılmaktadır (TÇSV, 1991; Özkaya vd., 2022: 81). Rapor'da, "sürdürülebilir

kalkınma" kavramının ilk kez resmi düzeyde tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre sürdürülebilir kalkınma; "*Gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden şimdiki neslin ihtiyaçlarının karşılanabilmesi*" biçiminde ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra raporda, küresel bir sorun olan yoksulluk, tüm boyutlarıyla geniş bir biçimde incelenmiş ve bu toplumların temel gereksinimlerinin sağlanılmasına odaklanılmıştır (UN, 1987). Brundtland Rapor'unda, sürdürülebilirlik kavramının detaylı olarak tanımlanmasından ziyade kavramın kapsadığı anlam ve içerdiği amaçlar incelenmiştir (Ertürk, 2012: 347). Raporun çıktısı değerlendirildiğinde ise sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramının birbiriyle kaynaştırılması en önemli yenilikler arasında sayılmış ve akademisyenler, politika belirleyiciler ve sivil toplum üçgeninde çevresel konulara olan bilinç ve işbirliği artmıştır (Sneddon vd., 2006: 255). Brundtland Raporu, sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramlarının birbiriyle sentezlenmesinin yanı sıra sürdürülebilirliğin yeni boyutlarına yönelik tartışmaların başlamasına bir temel oluşturmuştur.

BM Çevre ve Kalkınma (Rio) Konferansı (1992): Brundtland Raporu, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma ile ilgili verileri kavramsallaştırırsa da sürdürülebilir kalkınmaya nasıl ulaşılabileceğini açıklamada konusunda yetersiz kalmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın tüm dünyada uluslararası bir politika haline gelmesi 1992 yılında Rio de Janeiro'da düzenlenen Birleşmiş Milletler, Çevre ve Kalkınma Konferansı ile mümkün olmuştur. Rio Zirvesi olarak da bilinen konferansta, dünyanın sürdürülebilir bir yaşam alanı haline getirilmesi için göstergeler ortaya konmuştur. Zirve; tüm dünyayı ilgilendiren küresel bir meseleyi hedef alması yönüyle 117 ülkenin devlet başkanı, yerel yönetimler, gazeteciler, sivil toplum örgütleri ve farklı sektör temsilcileri olmak üzere geniş bir katılım yelpazesi sunmuştur. Bu yönüyle Zirve; bundan önce yapılan konferanslardan farklı olarak uluslararası arenada "çok sesli ve katılımcı" bir yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Ozmehmet, 2008: 1853). Konferansın en önemli çıktılarından ve 21. yüzyıla yönelik eylem planlarından biri olan Gündem 21 (Agenda 21) bildirgesinde halk sağlığı, açlık, yoksulluk, cehaletin ve bilgi eksikliğinin giderek artması, sosyal adaletsizlik, kalkınma politikalarının üretilmesi ve ekosistemin tahrip edilmesi konuları üzerinde durulmuştur (UN, 1992). Rio Zirvesi özellikle, sağlıklı ve sürdürülebilir bir dünyanın yaratılması için ulusal ve uluslararası işbirliği, sorumluluk ve katılım gibi mekanizmaların gerekliliği üzerinde

durmuş, tüm dünyanın sürdürülebilir geleceği için küresel bir “ortaklık ruhu” oluşturmaya çalışmıştır (Alada, 1993: 99).

Konferansta kabul edilen bir diğer önemli bildiri, Rio Deklarasyonu’nun çıktıları ise dünyada yaşanan toplumsal hareketlerin yansıması olarak değerlendirilebilir. Deklarasyon çıktılarından biri de yerel toplumların kimliklerinin ve kültürlerinin devletler tarafından desteklenmesidir. Yerel toplumun geliştirilmesi; ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan desteklenmesi, kalkınmanın sürdürülebilir hale gelmesi noktasında önem arz etmektedir. Bildiride sürdürülebilir kalkınma sürecinde özellikle dezavantajlı konumda bulunan **kadınların**, çevrenin korunmasında ve yönetiminde önemli bir konuma sahip olduğunun ve toplumların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilmek için kadınların etkin katılımının gerekli olduğu belirtilmiştir. Deklarasyonda kalkınmanın sürdürülebilir hale gelmesinde, kadınların rolünün altının çizilmesi 2000 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurul’u tarafından kabul edilecek olan “Binyıl Kalkınma Hedefleri” içerisinde “**Kadınların Güçlendirilmesi**” başlığının yer bulmasına zemin hazırladığı ifade edilebilir.

BM Binyıl Kalkınma Hedefleri (2000): 2000 yılında New York’ta düzenlenen Birleşmiş Milletler Milenyum Zirvesi’nde 189 ülke tarafından kabul edilen Binyıl Kalkınma Hedefleri (BKH), yoksulluğu sona erdirmeye ve kalkınma adına bir konsensus oluşturma amacıyla ortaya konulmuştur. Binyıl Kalkınma Hedefleri ile 2015 yılına dek devam etmesi tasarlanmış sekiz hedef şunlardır (UNDP, 2000):

- (1) Yoksulluğu ve açlığı yok etmek,
- (2) Evrensel ilköğretim eğitimi sağlamak,
- (3) **Toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek ve kadınları güçlendirmek,**
- (4) Çocuk ölümlerini azaltmak,
- (5) Anne sağlığını iyileştirmek,
- (6) HIV/AIDS, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele etmek,
- (7) Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak,

(8) Küresel kalkınma için ortaklık kurmak olarak belirtilmiştir.

Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen bu hedefler 2015 yılında sona ermiş ve “Binyıl Kalkınma Hedefleri Görev Gücü Raporu” değerlendirmesi ile hedeflerde kısmen başarıya ulaşıldığı belirtilmiştir (UN, 2015). Milenyum Zirvesi’nde belirlenen hedeflerin tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi ve kalkınmaya sürdürülebilir bir vizyon katılması amacıyla BKH yerini daha geniş kapsama sahip ve 2030 yılına dek sürecek olan “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları”na (SKA) bırakmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı açısından Milenyum Zirvesi’nin yanı sıra diğer bir önemli oluşum, 2012 yılında düzenlenen Rio+20 Konferansı’dır. Rio+20 Konferansı ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nın (SKA) belirlenmesi ile ilgili çalışmalar üye devletlerce başlatılmış ve bununla birlikte konferansta, **kooperatiflerin** sürdürülebilir kalkınma sürecine katkı sağlama kapasitelerine de dikkat çekilmiştir (UN, 2012; ICA ve ILO, 2014: 5).

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

2015 yılında Binyıl Kalkınma Hedefleri’nin (BKH) sona ermesi ve bu hedeflerin tam anlamıyla istendik düzeyde olmaması, dünyanın daha sürdürülebilir bir yaşam alanı haline getirilmek istenmesi amacıyla BKH’ne sürdürülebilirlik bakış açısı ile yeni bir dizi hedef eklenmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ismini taşıyan bu yeni hedefler dizisi; dünyanın günümüzde yaşadığı çevresel, ekonomik ve sosyal sorunlarına çözüm sunma noktasında evrensel sorumluluğu benimsemiş ve gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakmak amacını taşıyan en önemli uluslararası taahhütlerden biridir. 2015 yılında Birleşmiş Milletler ve üye devletlerce kabul edilip 2030 yılında sonuçlanması planlanan SKA; dünyadaki yoksulluk sorununu çözme ve küresel ölçekte kalkınmayı sağlama amaçlarıyla oldukça kapsayıcı 17 temel hedeften oluşmaktadır (UN, 2015). Birleşmiş Milletler’in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi Tablo 1’de açıklanmıştır:

Tablo 1.

Sürdürülebilir kalkınma amaçları

	Hedef	Açıklama
1	Yoksulluğa Son	Dünyada herhangi bir yer fark etmeksizin yoksulluğu sona erdirmek
2	Açlığa Son	Güvenli ve iyileştirilmiş gıdayı sağlamak ve tarımın sürdürülebilirliğini desteklemek
3	Sağlık ve Kaliteli Yaşam	İnsanların refah seviyesi yüksek ve nitelikli bir hayat sürmelerini sağlamak
4	Nitelikli Eğitim	Kapsayıcı, adil ve eşitlikçi eğitimi sağlamak
5	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini gidermek, kız çocuklarının ve kadınların güçlendirilmesini desteklemek
6	Temiz Su ve Sanitasyon	Herkes için suya erişimi kolaylaştırmak ve sağlıklı yaşamı sürdürülebilir kılmak
7	Erişilebilir ve Temiz Enerji	Temiz ve sürdürülebilir enerjiyi desteklemek ve erişilebilirliğini sağlamak
8	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	İnsan haysiyetine yakışır biçimde iş, tam ve etkili istihdam ve ekonomik kalkınmayı sağlamak
9	Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı	Sürdürülebilir, kapsayıcı ve yenilikçi sanayiye desteklemek ve dirençli altyapıları sağlamak
10	Eşitsizliklerin Azaltılması	Tüm ülkeler arasındaki ve ülkeler içindeki eşitsizlikleri azaltarak dengeyi sağlamak
11	Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar	Dirençli, güvenilir ve sürdürülebilir kentler ve yaşam alanları oluşturmak
12	Sorumlu Üretim ve Tüketim	Üretim ve tüketimin sürdürülebilir hale gelmesini sağlamak
13	İklim Eylemi	Küresel ısınma ve iklim değişikliği riskleriyle mücadele etmek
14	Sudaki Yaşam	Sualtındaki yaşamı sürdürülebilir bir biçimde korumak
15	Karasal Yaşam	Kara ekosistemlerini sürdürülebilir bir şekilde muhafaza etmek, ormanlar varlığını korumak ve iyileştirmek, çölleşmeyi, toprak bozulmasını ve biyoçeşitlilik kaybını durdurmak
16	Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	Toplumsal adalet ve barış için hesap verebilir, şeffaf, adil ve erişilebilir yapıda kurumlar inşa etmek
17	Amaçlar İçin Ortaklıklar	Bahsedilen amaçlara ulaşabilmek için evrensel ve küresel bir ortaklık kültürü oluşturmak

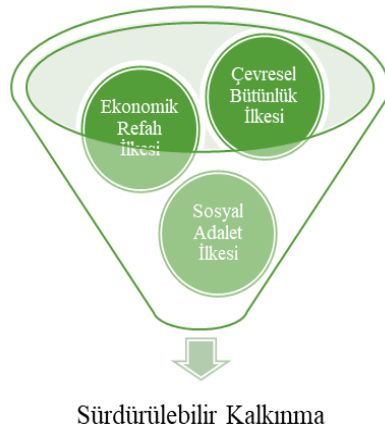
Kaynak: (UN Türkiye, 2024).

Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının entegrasyonunu gerektiren ve süreklilik arz eden bir gelişme paradigmasıdır. Sürdürülebilir Kalkınma

Amaçları (SKA) olarak tanımlanan bu amaçlara erişebilmek; kamu, iş dünyası, teknoloji sektörü temsilcileri, bilim insanları, **kooperatifler** ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı çevreleri içeren katılımcı bir anlayış ile ortaklaşa çalışmayı gerektirmektedir. Dünyanın geleceği, bu çeşitli kesimler arasındaki işbirliği sonucu ortaya çıkacak sinerjinin büyüklüğüne bağlıdır (Eşkinat, 2016: 281; Schwettmann, 2014).

Sürdürülebilir Kalkınmanın İlkeleri

Sürdürülebilir kalkınmanın temel felsefesi özünde; tüm dünyada ekolojik dengenin, iktisadi refahın ve sosyal adaletin tesis edilerek günümüzün ve gelecek kuşakların güvence altına alındığı bir yaşam oluşturmaktır. Daha önceki bölümlerde ele alınan Brundtland Raporu'nda da söz edildiği üzere sürdürülebilir kalkınma kavramı üç unsurla açıklanmaktadır (Bansal, 2004: 198). Sürdürülebilir kalkınmanın ilkeleri olarak tanımlanan bu unsurlar; çevresel bütünlük ilkesi, ekonomik refah ilkesi ve sosyal adalet ilkesidir. Kalkınmanın sürdürülebilir hale gelmesi adına bu üç ilkenin de birbirini tamamlayıcı özelliği bulunurken içlerinden birinin eksikliği durumunda sürdürülebilir kalkınmanın başarıya ulaşamayacağı düşünülmektedir (WCED, 1987; Rogers ve Hudson, 2011: 4). Sürdürülebilir kalkınmanın üçlü ilkesel yaklaşımı Şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1. Sürdürülebilir kalkınmanın ilkeleri

Kaynak: UN (1987) Our Common Future isimli rapordaki bilgilere göre yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de görüldüğü üzere toplumların sürdürülebilir kalkınmaya ulaşabilmeleri adına kalkınmada; ekonomik refah ilkesi, çevresel bütünlük ilkesi ve sosyal adalet ilkesinin bütünsel bir yaklaşım ile ele alınması gerekmektedir.

Ekonomik Refah İlkesi: Sürdürülebilir kalkınmanın kritik bir bileşeni olan ekonomik refah ilkesi; iktisadi koşulların gelecek kuşakların genel faydasını koruyacak biçimde düzenlenmesi, kalkınma sağlanırken doğal çevrenin ve kıt kaynakların gözetilmesi ile üretim ve tüketimin sürdürülebilir ve verimli kılınması gerektiğini belirtmektedir. Bu verimlilik beraberinde toplumda yaşayan bireylerin yaşam standartlarının yükselmesini ve refah seviyelerinin artmasını getirmektedir (Kiremitçi, 2019: 17; Keleş ve Mengi: 2021: 51).

Sosyal Adalet İlkesi: Sosyal adalet ilkesi, sürdürülebilir kalkınmanın toplumsal ihtiyaçların adil bir şekilde karşılanmasına dayandığını belirtmektedir. Toplumun tüm üyeleri arasında fırsat eşitliğinin, hukuk güvencesinin, demokrasinin ve kültürel çeşitliliğin korunması ve geliştirilmesi; toplumu oluşturan her bir bireyin ve gelecek kuşakların gereksinimlerinin adaleti sağlayarak karşılanması gerekmektedir. Toplumsal eşitlik ve adalet ilkesinin ihmal edilmesi, kalkınma sürecinin bütünlüğünü zedeleyebilir (Keleş ve Mengi, 2021: 50-51).

Çevresel Bütünlük İlkesi: Çevresel bütünlük ilkesi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için kaynak tüketiminin denetim altına alınmasını; biyolojik çeşitliliğin, doğal ve kültürel çevrenin korunmasını; insanoğlunun etkinliklerinin suyu, havayı ve toprağı olumsuz etkilemeyecek biçimde düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir (WCED, 1987; Keleş ve Mengi, 2021: 51).

Sürdürülebilirlik yaklaşımı bir süreçtir. Bu süreç, sadece bireysel alışkanlıklarımızda değil aynı zamanda çevresel, toplumsal ve ekonomik yapıların tamamında köklü bir değişimi gerektirmektedir. Bu değişimin merkezinde; tüketim odaklı toplum yapısından uzaklaşmak ve çok katılımcı bir işbirliği ruhu içerisinde hareket etmek bulunmaktadır. Böylece gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakma ideali, amacına ulaşabilir.

Sürdürülebilir Kalkınma ve Kooperatifler

Birleşmiş Milletler'in Binyıl Kalkınma Hedefleri ile ivme kazanan sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı yerini 2015 yılında kabul edilen ve 2030 yılına dek devam etmesi planlanan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) bırakarak kalkınma konusunda daha vizyoner ve kapsamlı bir seyre bürünmüştür. 2030 gündemi, tüm dünyada yoksulluğu azaltmak, dünyanın ekolojik dengesini korumak ve toplumsal refahı sağlamak üzerine rota belirlemiştir. Kooperatifler, doğası gereği demokratik anlayışla örgütlenmeleri, ekonomik gelir yaratmaları, toplumsal bütünleşme ve dayanışmaya katkı sunmaları ve çevresel hassasiyetleri nedeniyle sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşmada güçlü katkılar sunmaktadır. (Iyer, 2020: 58). Özellikle SKA'nın noktasal hedefleriyle doğrudan etkileşim halinde olan kooperatifler; (1) yoksullukla mücadele, (2) açlık, (4) kaliteli eğitim, (5) toplumsal cinsiyet eşitliği-**dezavantajlı konumda bulunan bireylerin güçlendirilmesi** (8) insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, (12) sorumlu tüketim-üretim ve (16) güçlü kurumların inşası gibi hedeflerde önemli bir aktör olarak görülmektedir.

Kooperatif girişimleri, erken dönemde ekonomik kazançlarını en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflemek yerine; uzun dönemde sürdürülebilir bir yaklaşım ile ekonomik büyüme, toplumsal kalkınma ve çevresel yükümlülükleri sağlamayı hedefler. Bu yönleriyle kooperatifler; sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını desteklemekte ve sürdürülebilir kalkınma yaklaşımına bütüncül bir katkı sunmaktadır (Iyer, 2020: 62.). Nitekim Uluslararası Kooperatifler Birliği [International Cooperative Alliance] - ICA (2013) tarafından hazırlanan "*Blueprint*" raporunda da kooperatiflerin sürdürülebilirliğe; ekonomik, sosyal ve çevresel açılardan olumlu katkılar sunduğu belirtilmiştir.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün [International Labour Organization] (ILO) ortak raporuna göre (2015) kooperatifler; örgütlenme ilkeleri ve iş yapma modelleriyle halihazırda tüm dünyanın SKA'na ulaşmak adına izlemiş olduğu istikamet ve öngördüğü hedefler ile birebir örtüşmektedir. Benzer biçimde Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'nin (2023) "*Sosyal Kalkınmada Kooperatifler*" başlıklı raporunda da üye devletlerin, kooperatiflerin sürdürülebilir bir yapıya sahip olması

ve desteklenmesi için rehber olabilecek öneriler (girişimcilik ekosisteminin yaygınlaşması; mevzuat, politika ve kurumların geliştirilmesi; eğitim ve kapasite geliştirme; işbirliği kültürünün geliştirilmesi; finansman ve fonlama; ortaklıklar kurulması) sunulurken kooperatifler, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde **kilit bir paydaş** olarak kabul edilmiştir. Tüm bu açılardan ele alındığında kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınmaya katkıları; sürdürülebilirliğin boyutlarıyla Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Kooperatiflerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınmaya olumlu etkileri özellikle ekonomik ve toplumsal kriz dönemlerinde sergiledikleri dirençli yapılarıyla da desteklenebilir (Tarım Gündem Dergisi, 2024). CECOP-CICOPA Europe-Avrupa Kooperatifler Federasyonu (2012) tarafından hazırlanan “*Kooperatif Modelinin Dayanıklılığı*” başlıklı rapora göre İspanya ve Fransa’da gerçekleştirilen analizler ile kooperatiflerin kriz dönemlerinde ortalama işletmelere göre daha az kapanış ve istihdam kaybı yaşadığını, bazı durumlarda ise net istihdam yaratabildikleri ortaya konmuştur. Kooperatif girişimlerinin bu gibi dönemlerde istihdamı koruma ve artırma kapasiteleri, güçlü bir dayanıklılık sergilediklerini göstermektedir. Raporda ayrıca Fransa, İtalya ve İspanya gibi ülkelerdeki kooperatiflere

yönelik bütüncül ve koruyucu mevzuat yapısının kooperatiflerin dayanıklılığını daha da güçlendirdiği belirtilmiştir (Roelants, 2012: 4). Bu yönleriyle kooperatif örgütlenme biçiminin, dirençli yapısı sayesinde sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması yolundaki tüm bileşenlere (ekonomik, sosyal ve çevresel) katkı sağladığı ifade edilebilir.

2.2.2. Toplum Kalkınması Kavramı

İngilizce’de “development”, köken olarak ise Fransızca’da “developper” yani açılmak ve çözülmek fiilinden ortaya çıkan kalkınma kavramı; bir ülkede yaşayan vatandaşların üretim güçlerinin ve yaşam standartlarının yükselmesini; bir ülkedeki siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda yaşanan yapısal yenileşme sürecini ifade eder (Aren, 2018: 206; Çakı vd., 2021: 309). Yani kalkınma kavramı, içerisinde birden fazla parametreyi barındırma özelliği ile “*salt iktisadi büyümeyi temel alan meta merkezci bakış açısının ötesinde, normatif ve sosyal faktörleri de içine alan çok boyutlu bir süreçtir*” (Turhan, 2020: 149).

Toplum kalkınması (community development) kavramı ise en dar anlamı ile “*devlet gücü+toplum gücüdür*” (Ayaslı, 1967: 30). Birleşmiş Milletler’in yaygın tanımında ise toplum kalkınması; toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarını iyileştirmek için onların kendi çabaları ile devletin bu yöndeki gayretlerini birleştiren bir süreç olarak ifade edilir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda toplum kalkınması, “*çeşitli hizmet ve çalışmaların yapılması, dernek, kooperatif gibi teşkilâtların kurulması ve idare ile toplulukların işbirliğinin sağlanmasını kavrayan bir çalışma*” biçiminde tanımlanmıştır (DPT, 1963: 101). Bu tanımlar ile toplum kalkınmasının vatandaş ve devlet arasında ortaklaşa bir faaliyet olma yönü vurgulanmıştır. Benzer biçimde bir başka tanım ile toplum kalkınması; vatandaşları, ortak sorunlarını tespit edebilmesi için hazırlayan, katılımcı bir biçimde kalkınma süreçlerine dahil eden ve bu şekilde milli kalkınmada başarılı sonuçlar sağlayan ekonomik ve sosyal bir dönüşüm faaliyetidir (Türkdoğan, 1977:13).

Toplumun sürdürülebilir ve dengeli bir şekilde gelişmesini amaçlayan toplum kalkınması kavramının diğer bir tanımı ise ulusal düzeyde kalkınma metodu olma yönüne

vurgu yapılmıştır. Bu tanımda toplum kalkınması; yerel toplulukların ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarını geliştirmek için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarını, kendi çabalarını devletin çabalarıyla birleştirmelerini, bu toplulukların ulusal bağlamda bütünleşmesini ve ulusal kalkınma çabalarına katkıda bulunmalarını hedefleyen bir yöntem olarak kalkınmaya dayalı eğitsel ve örgütsel süreçlerin tümüdür (Köy İşleri Bakanlığı, 1965: 1; Keleş, 2021: 127).

Geray'da (1981) “*yerel toplumun ihtiyaçlarının bütününe yönelik bir gayret*” olan toplum kalkınması kavramının çok yönlü bir kavram olduğunu ve kavramın dört farklı boyutunu vurgulamıştır. Geray’a göre toplum kalkınması bazen sosyal bir değişme süreci olarak, bazen kalkınmayı harekete geçirici bir yöntem olarak, bazen belli kalkınma projelerine dayanan bir program olarak ve bazen de bir sosyal ve siyasal hareketi yani örgütlemeyi kapsayan bir kavram olarak, kullanıldığı yere göre farklı tanımlar kazanan çok boyutlu bir kavramdır (Geray, 1967: 1-7).

Üzerinde alanyazın ve saha uygulamacıları tarafından tam bir fikir birliğinin kurulamadığı izlenen kalkınma kavramı, ekonomik büyümeyi esas alan meta merkezci yaklaşımdan doğmakla beraber, normatif (beşeri/etik) ve sosyal öğeleri de kapsayan çok yönlü bir süreci ifade etmektedir. Tüm bunlarla beraber çok yönlülüğüyle ihtilaflı hale gelebilecek olan kavramın çeşitli terimlerle ilişkilendirilmesi (insani gelişme/kalkınma, sürdürülebilir kalkınma vb.) kavrama farklı kesitlerden bakılmasına izin vermektedir (Turhan, 2020: 149; Heywood, 2020: 154-155).

Devletler kalkınma sürecine üç pratik uygulama perspektifinde bakmakta ve ülkeleri üzerinde eşzamanlı ilerletmektedirler. Bu unsurlar; ekonomik kalkınma, sosyal kalkınma ve insan kalkınmasıdır. Ekonomik kalkınma mal ve hizmetlerin üretim-tüketimine bağlı refahı gözetirken; sosyal kalkınma sağlıktan eğitime, altyapıdan kentleşme ve çevre sorunları üzerindeki gelişime eğilmektedir. İnsan kalkınması ise toplum içerisindeki bireylerin sahip oldukları potansiyeli kinetiğe aktarabilmeleriyle ilgilenmektedir. Devlet, insan kalkınmasında yardımcı bir rol üstlenir ve uzun vadede ülke kalkınmasına katkıda bulunulur (Tolunay ve Akyol, 2006: 119). Bu sınıflandırmaya dahil olmayan ancak kalkınma kavramına eklenilerek oluşan toplum kalkınması ise farklı türden hizmet sunumu ve faaliyetlerin yerine getirilmesi, dernek, **kooperatif** ve benzeri yapıların oluşturulması ve

yönetim/idare ile toplulukların dayanışmasını önceleyen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Tütengil, 1977: 89).

Türk diline İngiliz dilinden çeviri karşılığı olarak yerleşen “Toplum Kalkınması” İngilizce “Community Development” olarak ifade edilmektedir. Kavram üzerinde doğrudan çeviriden kaynaklanan bir anlam karmaşası yaşanmaktadır. Kavramı meydana getiren iki sözcükten biri olan ‘kalkınma’ kelimesi üzerine bir anlaşmazlık olmasa da ‘community’ kelimesinin dilimizdeki karşılığı olarak kullanılan ‘toplum’ kelimesi çoğu kez kavramın yanlış anlaşılmasına sebebiyet vermekte ve toplum kalkınması kavramının, ulusal kalkınma veya bölge kalkınması gibi kavramlar ile karıştırılmasına neden olmaktadır. Bu anlamıyla toplum kalkınması kavramı geniş insan topluluklarını ya da ulusları belirtecek bir anlama bürünmektedir. Oysa ‘community’ kelimesinin dilimizdeki karşılığı ‘topluluk’ tur (Geray, 1967: 2). Geray, bu ihtilafı engellemek adına toplum kalkınması kavramının “*yersel toplulukların kalkınması*” ya da “*köy kalkınması*” şeklinde anlaşılması gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde toplum kalkınması, genel anlamda ulusal kalkınma çabalarına katkıda bulunsada özünde küçük yersel topluluklara yönelmiş bir kalkınma modelidir.

Gelişmemiş ve/veya gelişmekte olan ülkeler, yersel toplulukları; ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmelere yapıcı yönde ortak etmek adına katılımcı bir sosyal bilim yöntemi olan toplum kalkınması pratiğini uygulama gereksinimi duymuşlardır. Toplum kalkınması, köy yaşamının davranış ve tutum değişikliğini batı demokrasisi anlamında değiştirecek ve modern hayatın yaşayış şartlarına kavuşturacak uygulamalı bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Kavram ilk kez 1948 yılında “*Cambridge Conference on African Administration*” da “Halk Eğitimi” terimine karşılık olarak kullanılmıştır (Köy İşleri Bakanlığı, 1965: 7). Benzer biçimde Tütengil’de toplum kalkınmasının bir kalkınma yöntemi/pratiği olarak kitlelere eğitim sağlayacak, beraber çalışarak gelişmeye yöneltecek, toplumda varolan enerjinin ilham verici biçimde kullanılmasına ve toplumdan beklenen dönüşümü mümkün kılacak tek kalkınma yöntemi/pratiği olarak ifade etmiştir (Tütengil, 1977: 89).

Toplum kalkınması kavramının geliştirilmesi, BM tarafından ‘3. Dünya Ülkeleri’ olarak nitelendirilen geri kalmış toplumlara uygulanan teknik yardım anlaşmaları

çerçevesinde olmuştur. Teknik yardımların etkin bir şekilde kullanımı için halkın katılımı, toplum kalkınması kavramının temellerini oluşturmuştur. İlerleyen yıllarda, kaynakları sınırlı olan az gelişmiş ülkeler, kamu hizmetlerine, halkın katılımını teşvik ederek hizmetlerin etkinliğini artırmayı amaçlayan toplum kalkınması modelini benimsemiş ve uygulamışlardır (Ayhan, 2013: 255).

Toplum kalkınmasının BM'nin yaygın tanımında olduğu gibi eğitsel ve örgütsel olmak üzere iki sacayağı bulunmaktadır. Kalkınma hareketinin başarılı olabilmesi, bir yanda halkın eğitimini diğer yanda ise halkın örgütlenmesini gerektirmektedir. Kısaca, eğitim ve örgütlenme toplum kalkınmasının gereksinimleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda toplum kalkınmasının gereği; toplumda istendik davranışların kazandırılması ve bu davranışların kalıcı hale getirilmesi yani '**eğitim**' ve küçük toplulukların, yerel kaynakları ve sorunları etrafında bir araya gelerek teşkilatlanmaları yani '**örgütlenmeleri**' ile ifade edilebilir.

Pek çok ulusal program, toplum kalkınması çalışmasının hepsinden evvel bir eğitsel etkinlik olduğu ana ilkesi üzerinde oluşturulmuştur. Bu ilkeye göre toplum kalkınmasının sürdürülebilir gelişimi, toplumsal inisiyatif alma ve vatandaşlık görevlerinin benimsenmesi ile mümkündür (BM'den aktaran; Solmaz, 2012: 39). Toplum kalkınması çalışması; toplumda ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı destekleyici davranış ve faaliyetleri geliştirme hedefiyle eğitsel çalışmalar yapmak mecburiyetindedir (Geray, 1967: 11).

Toplum kalkınmasında halk eğitimi ile yerel güçlerin kendi kendilerine; bireysel ve toplumsal sorunlarını belirleyebilme, bu sorunlara duyarlı olma, yaşadığı çevreyi ve toplumu daha iyi koşullara getirebilmek adına "her şeyi başkalarından" ya da "her şeyi devletten bekleme" anlayışından sıyrılarak ortaklaşa çabalar sonucu sorumluluk alma bilincinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Sorumluluk sahibi birey, yaşadığı toplumu tanır, sorunları ve gelişimi için aksiyonlar üretir. Bunun yanı sıra yerel girişkenliğin ve liderliğin geliştirilmesi, verimi ve üretimi artıran yeni yöntem ve fikirlerin bu topluluklarca benimsenmesi gibi eğitsel çalışmalar, toplum kalkınmasının halk eğitimi yönünü oluşturmaktadır.

Toplum kalkınmasının diğ er önemli boyutu ise örgütlenmedir.  rg tl  hareket etme toplum kalkınmasını da beraberinde getirmektedir. Eğitsel  alışmalar neticesinde sorumluluk ve inisiyatif alma bilinci oluşmuş yersel toplulukların kendi sorunlarını çözmek ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmeleri, teşkilatlanmaları, kooperatif ve gönüllü kuruluşlar kurmaları toplum kalkınmasının diğ er önemli unsuru olan örgütleşmeyi oluşturmaktadır.

Belli bir ihtiyaç ve amaç doğrultusunda bir araya gelen toplum, bu ihtiyaç ve amaçlarına ulaşabilmek için eyleme geçerek gerekli mekanizmaları çalıştıracaktır. Yerel sorunlarını çözebilmek ve yersel kalkınmayı gerçekleştirmek üzere örgütlenmiş toplum, birlikte artan güçlerini yerel sorunlarına  are olarak etkili bir biçimde kullanabilecektir. (Ayhan, 2013: 229-230). Bununla beraber toplum kalkınması yalnızca k  k yersel toplulukların örgütlenmesini değil; bu topluluklarla beraber vatandaşlara kamusal hizmet götüren ve kalkınmayı harekete geçirici ilkeleri desteklemekle görevli olan devlet kurumları ve personelleri açısından da önemlidir (Geray, 1978: 60). Bundan dolayı toplum kalkınması hem yerel kuruluşların birbirleriyle hem de devlet kurumları ile eşgüdümlü olarak faaliyet göstermesini şart koşmaktadır (Solmaz, 2012: 41).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde toplum kalkınması çalışmaları sonucunda eğitsel faaliyetler ile donanımlı hale gelmiş, devletin kalkınma politikalarıyla desteklenmiş ve dayanışma güdüsü ile örgütlenmiş toplumların; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmada diğ er toplumlara göre daha etkin ve güçlü bir konumda olabilecekleri ifade edilebilir.

Toplum Kalkınmasının  zellikleri ve Amacı

Özellik kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü’ne göre “*bir şeyin benzerlerinden veya başka şeylerden ayrılmasını sağlayan nitelik*” biçiminde tanımlanmıştır (TDK, 2024). K  k toplulukların ekonomik ve sosyal koşullarını iyileştirme ve geliştirmeye yönelik bir faaliyet olan toplum kalkınmasının özelliklerini ifade etmek onu diğ er kalkınma girişimlerinden ayırmak adına faydalı olabilir. Literatürde toplum kalkınmasının özelliklerine yönelik çeşitli bakış açıları ve kavramsal çerçeveler ortaya

konulmuştur. Geray bu özellikleri destekli imece, gönüllülük ve yerel toplumun tümleşikliği öğeleriyle açıklamış ve bu öğelerden birinin eksik olması durumunda girişimin toplum kalkınmasından farklı bir çalışma şekli olacağını ifade etmiştir (Geray, 1981: 11). Türkdoğan (1977) bu özellikleri; iyileştirme, gönüllülük, kendi kendine yardım ve kendini feda etme biçiminde ele almıştır. Sayar (1965), topluluklara giden hizmetler, topluluklar içinde örgütlenme ve topluluklarının kendi kendine yardımı olarak açıklamıştır. Bülbül (1991) ise bu unsurları; yerel girişimcilik, demokratiklik, dış destek ve mahalli toplumların ihtiyaçları olarak belirtmiştir. Her ne kadar çeşitli yazarlarca toplum kalkınmasının özellikleri açıklanırken farklı kavram ve ifadelerden yararlanılsa da tüm bu kullanışların içerik olarak birbirine paralellik gösterdiği ve toplum kalkınmasının özünü ortak bir çatıda yansıttığı ifade edilebilir.

Çağlar'a göre, toplum kalkınmasının ilkeleri şunlardır (Çağlar, 1969: 18):

- Toplum kalkınması çalışmaları, demokratik ilkeler gözetilerek halkın paydaşlığında hazırlanmalıdır.
- Çalışmalarda halkın katılımı sağlanmalı, halktan gelen öneriler ve ihtiyaçlar öncelikli olmalı, devlet desteği halkın yetersiz olduğu durumlarda yapılmalıdır.
- Yapılacak projeler; ulusal program ve politikalarla bağdaşmalı ve bütünlüğü olmalıdır.
- Toplum kalkınması çalışmalarına öncelikle yerel kaynaklarla ve küçük adımlarla başlanmalı ve çalışmaların tüm aşamalarında yerel yönetimlere ve halka öncelik ve üstünlük tanınmalıdır.
- Toplum kalkınması çalışmalarında “**eğitim**” en önemli ilke olarak görülmeli ve teoriden ziyade pratiğe aktarılmalıdır. Çalışmaların etkili olması ve başarıya ulaşabilmesi için halkın en fazla gereksinim duyduğu konulardan başlanmalıdır.
- Toplum kalkınması çalışmalarında sosyal, ekonomik ve kültürel unsurlar bütüncül olarak ele alınmalıdır.

Kalkınmanın bir diğer özelliği ise bünyesinde maddi ve beşerî özellikleri barındıran bir olgu olmasıdır. Ancak kalkınma kavramı çoğunlukla ekonomik ve teknolojik gelişmelere indirgenmekte ve kalkınmanın ana hattını oluşturan ‘insan’ unsuru ihmal edilmektedir. Oysa kalkınma hareketinin başarıya ulaşabilmesi için her şeyden evvel toplumu oluşturan insan gücünün iyi bir şekilde planlanması ve değerlendirilmesi gerekir. Toplum kalkınmasının temelinde insani kalkınma ve onun mutluluğu vardır. İnsan; çeşitli biçimlerde kalkınma çalışmalarına katılır, kalkınmayı etkiler ya da etkisi altında kalır. Böylece kalkınma faaliyeti, insan ögesi ve insandaki bazı özellikler sonucunda başarıya ulaşır ya da yenilgiye uğrar (Solmaz, 2011: 13). Bu bağlamda toplum kalkınması ideolojisi temelde iki ilkeye dayanır. Bu ilkeler, “**Manevi Kalkınma**” ve “**Maddi Kalkınma**”dır. Manevi kalkınma; insanda eğitim, iş birliği, uzmanlaşma ve düşünce sisteminin gelişmesi ile en önemli aşamayı oluşturur. Toplumda bireyler arası ortaklaşa faaliyet yapabilme, halkta girişkenliğin artması, çeşitli sivil toplum kuruluşlarının varlığı, demokratik değerlerin benimsendiği, toplumsal hedef ve sorunlara olan yaklaşımlarda gönüllülük ve dayanışmanın haiz olduğu toplumlarda manevi kalkınmadan söz edilebilir. Maddi kalkınma ise toplumun, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak ekonomisinin büyümesi, teknoloji ve inovasyonda ileri bir seviyede olması, toplumda yoksulluğun azalması, yaşam kalitesinin artması ve toplumun modern seviyeye ulaşmasıdır (Türkdoğan, 1977: 8). Bu açılarından değerlendirildiğinde toplum kalkınmasının maddi ve beşerî boyutu, birbiri yerine ikame edilen değil tam tersi birbirini destekleyen, tamamlayan ve kalkınmayı harekete geçirici iki önemli fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birleşmiş Milletler’in kabul görmüş toplum kalkınması tanımında toplum kalkınması çalışmasının hem amacını hem de bahsedilen amaçlara ulaşmak üzere izlenecek yolları görmek mümkündür. Bu tanıma göre toplum kalkınmasının amaçları şunlardır;

- Yersel toplulukların ekonomik, toplumsal ve kültürel şartlarını iyileştirmek,
- Ulusal bütünleşmeyi sağlamak,
- Ulusal kalkınmaya yerel (mahalli) düzeyde en yüksek katılımı sağlamaktır.

Bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ise şunlardır (Ayhan, 2013: 226);

- Halkta girişkenliğini ve inisiyatif almayı özendirmek,
- Kamusal hizmetleri, bahsedilen girişkenliği destekleyecek şekilde düzenlemek,
- Halkın girişkenliği ile kamusal hizmetler arasında koordinasyon sağlamak olarak ifade edilmektedir

Kantarcıoğlu ise (1969) Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndaki toplum kalkınması hedeflerine paralel biçimde toplum kalkınmasının amaçları şunlardır:

- 1) Toplumlara sorunlarını tespit edecek, bu sorunlara çözüm yolları sunmak adına araştırmalarda bulunacak, kaynakların kullanımını sorunların çözümlenmesinde etkin bir şekilde harekete geçirecek, kararlarını kendisi tayin edecek, örgütlenecek, iş programı düzenleyecek ve uygulayacak bir seviyeye taşınması,
- 2) Varolan şartlar dahilinde gönüllülük esasına dayanarak halkın, kamuyla işbirliği içerisinde hizmet sağlamaya teşvik edilmesi,
- 3) Toplum kalkınması adına hizmet verecek kişilerin, yersel topluluklara fayda sağlayacak biçimde teknik yönden eğitilmesidir (Kantarcıoğlu, 1969: 8).

Toplum Kalkınmasının Yer Bakımından Çalışma Alanı

Toplum kalkınması çalışmalarının merkezinde küçük toplulukların kalkınması; özellikle de köy kalkınmasının bulunduğu daha önce belirtilmiştir. Genellikle geri kalmış ülkelerde toplum kalkınması terimi köy kalkınması ile eş anlamda ifade edilmektedir. Ancak bu ifadede toplum kalkınması çalışma sahasının yalnızca köyler olduğu anlaşılmamalıdır. Gelişmemiş ülkelerde bu saha köyler olabilirken gelişmiş ülkelerde ise bu saha, büyük şehirlerin gelişmemiş semtleri olabilir (Yavuz, 1969: 9). Bundan hareketle toplum kalkınmasının şehirlerdeki yansıması olan “**Kentsel Toplum Kalkınması**” kavramı ortaya çıkmıştır.

Kentsel toplum kalkınması; kırsal bölgelerden büyük şehirlere göç etmiş bireyleri, kent hayatı, kültürü ve çevrelerine uyumlaştırma programını içeren bir çalışma anlamında kullanılmıştır (Kongar, 1972: 134). Geray'ın da üzerinde çalışıp ortaya koyduğu modele göre “*Kentsel Toplum Kalkınması*”nın hedefleri şunlardır (1967: 249-250):

- Yerel topluluklara yardımlaşma ve dayanışma özelliklerini kazandırmak,
- Yersel toplulukların yaşam kalitelerini yükseltmek ve daha iyi koşulların yaratılmasını sağlamak,
- Yerel liderlik ve gönüllü faaliyetler ile toplumda kendi kendine yardım ilkelerini teşvik etmek,
- Yersel toplulukların yerel sorunlarını çözmek üzere örgütlenmelerini sağlamak,
- Yerel yönetimleri destekleyerek toplumun kalkınma programlarına katılmasını sağlamak,
- Halkın gerekli duyduğu kamu hizmetlerini sağlamak, konut şartlarını ve çevre sağlığını iyileştirmek,
- Gönüllü kuruluşların ve kamu kurumlarının hem kendi aralarında hem de birbirleriyle koordinasyonunu sağlamak,
- Ortak boş zamanların değerlendirilmesi ve bir araya gelme yoluyla komşuluk anlayışını ve topluluk farkındalığını güçlendirmek,
- Halkın boş vakitlerini yapıcı ve kalkınmaya etki edici faaliyetler ile değerlendirmek,
- Vatandaşlık bilincini artırmak; kanunlara uyma ve uygulanmasını konusunda sorumluluk ve ödev bilincini geliştirmektir.

Temel olarak küçük toplumların kalkındırılmasını hedefleyen toplum kalkınması, kırsal alanların yanında kentleri, kentlerin bazı mahallelerini de çalışma sahası olarak kapsamaktadır.

Türkiye’de Toplum Kalkınması Çalışmaları

Kırsal kesimde bulunan nüfusun 1950’lerden beri kentlere yoğun göçü Türkiye’de kentleşmeye ivme kazandırmıştır. Bu ivmeye güç katan ise planlı dönemin getirileri; sanayileşme ve hizmetleşmedir. Tarımsal üretime bağlı gelir düzeyinde düşüş ve kentlerdeki hizmetlerin nispeten daha iyi olması, kırsaldan kent yerleşimlerine bir davetiye sunmuştur (Güven, 1996: 241). Bu durumun Türkiye’ye geri dönütü ise kır/kent ikilemi olmuştur. Kent imkanlarının kırsal kesime de ulaşması ve köylü-kentli arasındaki farkı azaltmak adına köy kalkınması fikri ortaya çıkmış ve Türkiye’nin temel hedeflerinden biri olarak şekillenmiştir (Tütengil, 1977: 61).

Ülkemizde planlı kalkınma 1961 Anayasası ile gerekli kılınmış ve bu doğrultuda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. Kalkınma çalışmalarını yürütme işi 1962 yılında DPT’ye verilmiş ve böylece toplum kalkınması (köy kalkınması), kalkınma planları içerisinde kendisine yer bulmuştur. Yine bu dönemde Köy İşleri Bakanlığı çatısı altında Toplum Kalkınması İş Programı hayata geçirilmiş ve bununla beraber DPT, akademisyenler ve muhtelif kuruluşlarca görevlendirilen kişilerden oluşan bakanlıklararası bir uzmanlar heyeti olan “Toplum Kalkınması Grubu”nu oluşturmuştur. Bu çalışma grubu hem Köy İşleri Bakanlığı bünyesinde belirlenen iş programı planlarını yerine getirirken hem de gerekli durumlarda konuyla ilgili olan bakanlıkların kendilerine verdiği görevleri yerine getirmiştir (Köy İşleri Bakanlığı, 1965: 20-21).

Türkiye’de toplum kalkınması girişimleri her ne kadar kâğıt üzerinde kaldıysa da hayata geçirilmesinde istenen başarı yakalanamamıştır. Kalkınma planları ile öngörülen hedefler hayata geçirilememiş ve kırsal gerilemeye set çekilememiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan beri egemen anlayış olan Keyneysen Refah Devleti anlayışla Neoliberal anlayış yer değişimi göstermeye başlamış birçok ülke gibi Türkiye’de planlı yaklaşımlardan uzaklaşmıştır. Bu anlayış değişikliğinin son uygulama adımı olarak Türkiye’de DPT’nin varlığına 2011 yılında son verilmiş ve Türkiye’nin toplum kalkınması politikaları tarım dışı istihdam, katılımcılık ve sürdürülebilirlik gibi yeni kavram ve uygulamalarla devam ettirilmiştir (Keleş, 2021: XIV; Yenigül, 2017: 24). Böylece Dünya’da ve Türkiye’de

geleneksel kalkınma çağı sona ererken küresel ekonominin gündeminde yeni bir paradigma “sürdürülebilir kalkınma” adıyla kendini göstermeye başlamıştır.

Kooperatifler Aracılığıyla Toplum Kalkınması

Kooperatifler, kuruluş amaçları olarak ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak ve refah seviyelerini artırmak için bir araya gelen örgütlenmeler olsalar da ortaklarına sunduğu katkıların yanında toplumun en küçük birimi olan ailenin ve onlarla birlikte geniş bir kitlenin kalkınmasında önemli rollere sahiptir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2023: 25; Koç, 2001: 9). Kooperatiflerin; eğitsel yaklaşımlardan faydalanma, yerel önderliği geliştirme ve halkın kalkınmaya katkıda bulunması gibi özellikleri; toplumsal dayanışma ve sorumluluk duygularını geliştiren toplum kalkınması düşüncesiyle benzeşmekte ve toplum kalkınması, kooperatifçiliğin ön koşullarını oluşturmada katkılar sağlamaktadır. Bu yönleriyle “*kooperatifler*” ve “*toplum kalkınması*” düşüncesi; birbirini bütünleyen, birbirini besleyen ve birbirine destek olan iki harekettir (Geray, 1981: 20-21).

Kooperatiflerin toplum kalkınması için sağladığı bazı sosyal ve ekonomik faydalar şöyle sıralanabilir (Steiner, 1975: 7-8; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2023: 25-26):

- Kooperatifler, “bir ortak bir oy” ilkesiyle örgütlenen demokratik girişimlerdir, yüksek ya da düşük sermaye oranına bakılmaksızın tüm kararlara eşit katılım olanağı sağlar. Bu yönüyle kooperatifler, toplum kalkınmasında demokrasi kültürünün gelişmesine katkı sağlar.
- Kooperatifler, dayanışma ve işbirliği ile çalışmayı gerektiren sosyal bir model olması özelliği ile toplumsal bütünleşmeye katkı sunar.
- Kooperatifler, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri sayesinde toplum kalkınmasında sosyal sermayenin geliştirilmesine destek olur.

- Kooperatifler, mal ve hizmet üretiminde eşgüdümü sağlayarak bireysel ya da küçük-orta ölçekte işletmelerin pazar sahasını genişletir, bulunduğu bölgelerde yerel ekonominin güçlenmesine katkı sağlar.

Kooperatifler, küçük işletmelerin, idari ve ekonomik açıdan kendi kendilerini yönetme özelliğini koruyarak daha etkin yapılar olarak birleşmelerine katkı sağlamaktadır. Kooperatiflerin ortaklı yapıları sayesinde ekonomik krizlere gösterdikleri direnç, toplum kalkınmasının ekonomik boyutunun sürdürülebilirliğini sağlarken aynı zamanda dayanışma kültürünü geliştirerek sosyal sürdürülebilirliği de katkıda bulunmaktadır.

2.2.3. Kooperatif Kavramı

Kooperatif, İngilizcesi ile Cooperative sözcüğü, Latince “co” ve “operative” sözcüklerinin birleşmesiyle türetilmiştir. Co “birlikte, beraberlik” anlamlarına gelirken operative sözcüğü ise “iş, işleyen, faal” anlamlarında kullanılmaktadır. Ülkemizde kooperatifçilik ve kooperatifçi düşünce anlayışı ile tanışıklığımız 12. yüzyıla ve Ahilik felsefesine dayandığından, zaman içerisinde kooperatifçilik sözcüğüne ikame olarak farklı kelime ve kavramlar kullanılmıştır. Başlarda “yardımlaşma ve dayanışma” anlamlarına gelen “teavün ve tesanüt” gibi Arapça kökenli sözcükler kullanılırken ilerleyen yıllarda bu kelimeler yerini birlik, imce ve dernek gibi sözcüklere bırakmış ve Cumhuriyet döneminde bugün kullandığımız “kooperatif” sözcüğü dilimize yerleşmiştir (Özcan, 2007: 5-6).

Literatürde “kooperatif” tanımı noktasında genel bir uzlaşa bulunmamaktadır. Kooperatifçilik kavramı üzerine geliştirilen tanımların her birinin temelinde kooperatiflerin farklı bir odak noktasına vurgu yapıldığından geliştirilen tanımlar da çeşitlenmiştir. Bu nedenle geliştirilen tanımları; ekonomik, hukuksal ve sosyo-ekonomik tanımlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

Kooperatiflerle İlgili Ekonomik Tanımlar: Watkins kooperatifi, ekonomik hareket ekseninde örgütlenen bir eğitim ve öğretim cihazı olarak görüp, kooperatifçiliğin ana ilkelerden biri olan eğitime vurgu yaparken, Fransız ekonomist Charles Gide ise

kooperatifleri karı ortadan kaldırma amacı güden bir organizasyon olarak görüp kooperatiflerin sosyal bütünleşmeyi sağlama özelliklerine vurgu yapan bir tanımda bulunmuştur (Mülayim, 2006: 67). Ülkemizde de birçok kooperatif tanımı yapılmıştır. Türkiye’de kooperatifçilik alanının duayen isimlerinden Geray (1981) kooperatifleri “*Kırsal toplumların belli, özellikle ekonomik nitelikli sorunlarını çözmek amacıyla, karşılıklı yardımlaşma ilkesine göre yerel halkın güçbirliği yaparak ekonomik olanaklarını bir araya getirdiği girişimdir*” biçiminde tanımlamıştır. Mülayim (2006) ise kooperatifi; kişilerin, bireysel olarak zor başarabilecekleri yahut işbirliği ile daha kolay başarabilecekleri görevlerini, dayanışma ilkesi ile daha etkin ve ekonomik şekilde gerçekleştirmek amacıyla oluşturulan bir ekonomik dayanışma birliği biçiminde ifade etmiştir. Tüm bu tanımlarda vurgulanan odak nokta, kooperatiflerin uygulamada belli bir ekonomik amaca ulaşmak için bu amaca yönelik, bir araya gelen kişilerin yarattığı bir işbirliği çatısı olmasıdır.

Kooperatiflerle İlgili Hukuksal Tanımlar: Çeşitli ülkelerin parlamentolarınca çıkarılan yasalarda kooperatiflerin farklı hukuksal tanımları bulunmaktadır. 1942 tarihli İtalyan Medeni Kanunu’na göre kooperatif “*Karşılıklı yardım amacı güden, değişir sermayeli, sınırsız ortaklı, ortakların azami payı tespit edilmiş olan ekonomik teşekküllerdir*”. Fransız Kooperatifler Yasası’nda kooperatifler, “*1) bir takım mal ve hizmetlerin maliyet ve gerektiğinde satış fiyatını kendi ortakları lehine ve bu ortakların müşterek çabalarıyla düşürmek; 2) ortaklarına sağladıkları ve ortakların üretip tüketiciye sattıkları mal ve hizmetin kalitesini düzeltme amacı taşıyan şirketler*” şeklinde tanımlanmıştır. Alman mevzuatında ise kooperatifler “*müşterek bir işletme aracılığıyla ortaklarının tarımsal ve ekonomik gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan sınırsız ortaklı şirketler*” biçiminde tanımlanmıştır (ILO, 1954: 34-35). Mevzuatımızda ise 1163 sayılı Kooperatif Kanunu’nun 1. maddesinde kooperatif;

“Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir” şeklinde ifade edilmektedir.

Kooperatiflerle İlgili Sosyo-Ekonomik Tanımlar: Ökçesiz (1999) kooperatifleri, insanların ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya geldiği ve birlikte çalıştığı, içtenlik ve dayanışma içinde bulunan kuruluşlar olarak tanımlamıştır. Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin (ICA) tanımına göre (1995) ise kooperatif; ortak ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinimleri ve talepleri, demokratik bir şekilde denetlenen bir işletme aracılığıyla karşılamak üzere gönüllülük ile bir araya gelen bireylerin oluşturduğu özerk bir kuruluş olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanım ise bu üç sınıflandırmayı birleştirici bir tanım olarak Erkul ve arkadaşları (2023) tarafından “*Toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlarını çözmek için gönüllü olarak giriştikleri emek ve sermayelerini birleştirerek, devlet desteği alarak örgütlendikleri, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’na göre tüzel kişilik olan bir toplum kalkınması aracıdır*” biçiminde yapılmış ve bu tanım kooperatiflerin hem ekonomik hem hukuksal hem de sosyal özelliklerini vurgulayan bütünleştirici bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nihayetinde tüm bu tanımların ortak yönleri alınarak, sürdürülebilir bir iş modeli olarak kooperatifler; uzun yıllardır, pek çok sosyolog ve iktisatçı tarafından kamu ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olarak tanımlanan, bireylerin topluluk halinde yapabilecekleri işleri yapmak için kurulan, yardım ve dayanışma esası üzerine örgütlenen, salt kâr amacı gütmeyen, ortaklarına hizmet sunmayı ve kalkınmayı amaçlayan tüzel kişilikler biçiminde tanımlanabilir.

Kooperatifçiliğin Evrensel İlkeleri

Günümüz anlamıyla ilk kooperatif, 1844 yılında İngiltere’de “Rochdale Öncüleri” ismi verilen 28 kişilik bir işçi grubu tarafından kurulmuştur. Rochdale Öncüleri, kurmuş oldukları kooperatifin etkin ve verimli şekilde işleyebilmesi adına bazı ilkeler kabul etmiştir. Rochdale İlkeleri olarak bilinen bu ilkeler, zamanla farklı kooperatifler tarafından da benimsenmiş ve uygulanmıştır (Mülayim, 2006: 70).

Kooperatifçiliğin evrensel ilkeleri ise geniş çaplı ve uzun süreli bir araştırma sonucu ortaya konmuştur. Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA), 1930 yılından 1937 yılına dek

lkelerde uygulanan kooperatif ilkelerini saptamak adına çeşitli anketler düzenlemiştir. Bu anket sonuçlarına göre 1937’de ilan edilen evrensel kooperatifçilik ilkeleri, 1966 yılında Viyana Kongresi ile güncellenmiş, 1995 yılında ise bir “*kooperatif kimliği*” oluşturmak ve dünyadaki çeşitli kooperatiflerin ICA’ya dahil olabilmesi için bu ilkelerin eksiksiz uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Geray, 2014: 24; Mülayim, 2006: 70-71; kesiz, 1999: 101).

1937 Uluslararası Kooperatifçilik Kurultayı’nda, bahsedilen 7 ilke, zorunlu ve zorunlu olmayan ilkeler olarak iki kategoride toplanmıştır. Zorunlu olan ilkeler (Geray, 2014: 32):

- Serbest giriş (açık kapı) ilkesi,
- Demokratik yönetim ilkesi,
- Risturn verilmesi ilkesi,
- Sermayeye sınırlı faiz verilmesi ilkesidir.

Zorunlu olmayan ilkeler ise;

- Siyasal, dinsel, etnik yansızlık ilkesi
- Peşin alışveriş ilkesi
- Kooperatifçilik eğitimin geliştirilmesi ilkesi şeklinde sıralanmıştır.

1966 yılına gelindiğinde Viyana Uluslararası Kooperatifçilik Kurultayı’nda bazı ilkeler birleştirilmiş ve bunlara yanına kooperatiflerarası iş birliği ilkesi eklenmiştir. Zaman içerisinde dünyada yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler ışığında peşin alışveriş ilkesi kaldırılmış; siyasal, dinsel ve etnik yansızlık ilkesi de demokratik yönetim ilkesi ve serbest giriş ilkelerinin içinde yer almaya başlamıştır (Geray, 2014: 32-33).

Viyana’da 1966’da kabul edilen zorunlu ve zorunlu olmayan 7 ilke, bir süre sonra dönemin sosyo-ekonomik ve politik koşulları neticesinde eski ve yetersiz kaldığı

gerekçeleriyle eleştirilmeye başlanmıştır. Kanadalı bir kooperatifçi ve Profesör olan Jan MacPherson tarafından tekrar gözden geçirilen ve raporlanan ilkeler, ICA'nın Kongresi'ne sunulmuştur. İlkeler arasına sonradan eklenen “kooperatiflerarası işbirliği” ve “toplumsal sorumluluk” ilkeleri küreselleşmenin ve sürdürülebilir kalkınma anlayışının getirileri olarak değerlendirilmektedir. 1995 yılından günümüze dek değişmeyecek olan 7 ilke, en son haliyle güncellenmiştir (Güloğlu ve Korkmaz, 2005: 830; Mülayim, 2006: 74-75). Bu ilkeler (ICA, 2024):

- Gönüllü ve serbest giriş ilkesi,
- Ortağın demokratik yönetimi ilkesi,
- Ortağın ekonomik katılımı (risturn) ilkesi,
- Özerklik ve bağımsızlık eğitim ilkesi,
- Öğretim ve bilgilendirme ilkesi,
- Kooperatiflerarası iş birliği ilkesi ve
- Toplumsal sorumluluk ilkesidir.

(1) Gönüllü ve Serbest Giriş İlkesi: Paul Lambert tarafından “Açık kapı” olarak da isimlendirilen bu ilke, en önemli kooperatifçilik ilkesi olarak kabul görmektedir. Kooperatifler; ırksal, dinsel, siyasal ve cinsel ayırım yapılmaksızın ortaklarının sorumluluğunu kabul eden ve herkese açık olan gönüllü girişimlerdir. Ancak yine de bu durum her isteyen kişinin istediği kooperatife ortak olacağı anlamına gelmemektedir. Anasözleşmelerde yer alan şartları taşıyan gerçek ya da tüzel kişiler kooperatiflere ortak olabilir (Rehber, 2011: 110).

(2) Ortağın Demokratik Yönetimi İlkesi: Kooperatifler “bir ortak bir oy” kuralını esas alan ve karar alma süreçlerinin ortakların katılımı ile gerçekleştiği demokratik örgütlenmelerdir. Bu ilke sayesinde kooperatife katılan bir ortağın sermayesi diğer ortaklardan daha az ya da çok olsun yine de tüm alınan kararlarda eşit oy hakkına sahip olmaktadır. Ayrıca ortakların kooperatif yönetim kurulu ve denetim kurulunu seçimle

belirlemesi ve gerekli görüldüğünde bu kurulları değiştirmesi kooperatif örgütlenme biçiminin demokratik denetiminin bir sonucudur (Ökçesiz, 1999: 103; Geray, 2014: 36).

(3) Ortakların Ekonomik Katılımı (Risturn) İlkesi: Kooperatif üyelerine kooperatifin yıllık kârından, üyelerin kooperatifle yaptıkları iş hacmi oranında pay dağıtılması prensibini ifade eder. Hiçbir ortak diğer ortakların zararına olacak biçimde bu dağıtımdan gelir elde edemez. Uygulamada bu ilkeye en fazla tüketim kooperatiflerinde karşılaşılmaktadır. Kooperatiflerde risturn verilmesi, özellikle tüketim kooperatiflerinde ticaret hacminin artmasını sağlayarak kooperatifin büyümesini desteklemektedir (Koç, 2001: 4; Rehber, 2011: 115).

(4) Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi: kooperatifler, üyeleri tarafından yönetilen ve denetlenen, kuruluş sermayeleri ortaklar tarafından oluşturulduğu için karşılıklı yardım ve işbirliğine dayanan özerk (otonom) ve bağımsız örgütlenmelerdir. Demokratik yönetim ilkesinin benzeri ya da destekleyicisi olarak algılanabilen ilkenin temelinde kooperatiflerin dış kaynaklardan anapara sağladıkları ya da devlet ve diğer kuruluşlarla işbirliği yaptığı durumlarda kooperatiflerin bağımsızlığını ve demokratik biçimde yönetimini güvence altına almak bulunmaktadır (Geray, 2014: 43).

(5) Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme: Kooperatifler, kooperatifçilik hakkında bilgili olmayan ortaklar ile başarıya ulaşamazlar. Bu nedenle, kooperatif yöneticilerinin ve ortaklarının kooperatifçilik hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Ortakların; oy kullanma, yöneticileri seçme, gerektiğinde değiştirme, kararlara katılma gösterme ve denetleme gibi görevleri yerine getirebilmeleri için kooperatifçilik konusunda donanımlı olmaları gerekmektedir. Bu nedenle kooperatifler, ortaklarına ve temsilcilerine kooperatiflerine etkin olarak katkı sağlayabilmeleri için eğitim ve öğretim olanağı sağlarlar. Bu ilkeye göre eğitim ve öğretim faaliyeti yalnızca kooperatif paydaşlarına yönelik değil kamuoyuna ve özellikle de gençlere kooperatifçilik düşünce sisteminin özellikleri ve faydalarını aktarmak, kooperatifçilik bilincini toplumsa yaygınlaştırmak adına önemlidir (Geray, 2014: 42; Mülâyim, 2006: 86).

(6) Kooperatifler arasında işbirliği: Kooperatifler ortaklarına ve topluma fayda sağlayabilmek, daha etkin ve verimli biçimde ürün ve hizmet üretebilmek ve kooperatifçilik düşüncesini geliştirebilmek adına farklı kooperatiflerle yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerde işbirliğine girmelilerdir. Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tüm kooperatiflerin ulusal düzeyde üst kuruluşlarla işbirliğini tamamladıktan sonra uluslararası düzeyde işbirliği yapılmasını ve bu sayede kooperatifler aracılığı ile dayanışma ekonomisinin gelişeceğini savunmaktadır (Koç, 2001: 6).

(7) Topluma karşı sorumlu olma: Kooperatifler temelde ortaklarının ihtiyaçlarını karşılama ve menfaatlerinin korumakla sorumlu olsalar da bulundukları toplumla da bağları vardır. Kooperatifler ortaklarının ihtiyaçlarını ön planda tutarken aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan kalkınmalarını destekleyerek sürdürülebilir kalkınmaya katkılarda bulunurlar (Mülayim, 2006: 89-90).

ICA tarafından ortaya konulan ilkelerin her biri kooperatiflerin başarısının; sosyal, ekonomik, çevresel ve kurumsal sürdürülebilirliklerinin desteklenmesine yönelik birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcı nitelikte ilkelerdir. İlkelerden biri ihmal edildiğinde kooperatifin değeri azalmaktadır. Ancak yine de bu ilkeler bir emir değil yol gösterici bir rehber niteliğindedir. Bu nedenle ICA, kooperatifçilik ilkelerine uymayan kooperatiflere doğrudan yaptırım yapma yetkisine sahip olmasa da bu ilkelerin uyumunu teşvik etmek adına rehberlik yapma, eğitimler düzenleme ve dolaylı yaptırımlar (üyelikten çıkarma, kamuoyu duyurusu) uygulama gibi yetkilere sahiptir. Ancak zaten kooperatiflerin doğası ve örgütlenme biçimleri gereği bahsedilen ilkelerin organik bir şekilde kooperatiflerde yerleşmiş olması gerekmektedir. Zira işletmeleri kooperatif yapan unsurların bu ilkeler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Kooperatiflerin Sınıflandırılması ve Kooperatif Tipolojileri

Sınıflandırma, TDK'ye göre (2024) belli bir yöntem ve sisteme dayalı inceleme olarak tanımlanmıştır. Kooperatiflerin sınıflandırılması; konuya ilişkin ortak bir kanaat geliştirmek ve kooperatifçilik alanına hâkim olabilmek adına önem arz etmektedir.

Kooperatiflerin sınıflandırılmasında kullanılan ölçütlerin gelişigüzel değil belli bir yönteme dayanarak belirlenmesi gerekmektedir. Ancak literatür incelendiğinde kooperatifçilik ile ilgilenen çevrelerin birbirinden farklı sınıflandırma yöntemi kullandığı ve bu konuda ortak bir uzlaşısı olmadığı ifade edilebilir.

Kooperatiflerin sınıflandırılması konusunda çalışan Fransız kooperatif kuramcıları; kooperatifleri üç başlık olarak üretim, tüketim ve kredi kooperatifleri biçiminde sınıflandırmıştır. Bir diğer sınıflandırma ise Alman kooperatifçileri tarafından köy ve şehir kooperatifleri olarak yapılan sınıflandırmadır. Başka bir sınıflandırma ise kooperatifleri; faaliyet türlerini ve ortakların bir araya gelme özellikleri ile ayırmıştır. Claude Vienney kooperatif türlerini sınıflandırırken 4 ölçüt kullanmıştır (Çıkın ve Karacan, 1994: 308-316);

(1) **“Kooperatiflerin faaliyet alanına göre”** bu sınıflandırma en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Sınıflandırmada kooperatiflerin faaliyet alanları gösterge olarak alınmaktadır. Fakat bu sınıflandırmanın bir eleştirisi olarak kooperatiflerin, içerisinde barındırdığı kendine has niteliklerinin göz ardı edilebileceği düşüncesi de ortaya konmaktadır.

(2) **“Ortakların faaliyetlerinden ortaya çıkan işlevlere göre”** bu sınıflandırma, bir önceki yönteme göre daha ayrıntılı göstergelerin bulunması nedeniyle kooperatiflere kurumsal kimlik kazandırma noktasında destek olmaktadır. Sınıflandırmada kooperatif ortakları bir grup olarak ele alınırken ekonomik faaliyetler ise girişim olarak değerlendirilmektedir. Fakat bu sınıflandırma da kullanılan göstergeler, kurallarının ve örgütlenme biçimlerinin tam olarak belirginleşmediği kooperatiflerde yeterli olmayabilir.

(3) **“Ortakların sosyo-ekonomik durumlarına göre”** bu sınıflamada kullanılan temel gösterge, ortakların statüleridir. Bu sınıflandırma ortakların statülerinin birbirine benzer seviyede olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak ortaklar arasında varsayılan homojenlik her zaman mümkün olmayabilir.

(4) “*Ekonomik faaliyet ile ortaklık ilişkilerinin birleşimine göre*” bu sınıflandırmaya göre kooperatifler, bireysel girişimciler ve hane halkı tarafından kurulanlar olarak ikiye ayrılmakta ve sınıflandırmanın temelinde ekonomi teorileri bulunmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kooperatifleri, ortakların menfaatlerine göre 4 temel tipolojiye ayırmaktadır (ILO, 2018: 3-4):

- (1) Üretici kooperatifleri
- (2) İşçi kooperatifleri
- (3) Tüketici kooperatifleri
- (4) Çok paydaşlı kooperatifler

ILO kooperatiflerin bu dörtlü sınıflandırması ile ülkelerdeki ulusal ve uluslararası kooperatif verilerinin karşılaştırılması, analiz edilmesi ve toplanması adına tutarlı bir kaynak oluşturulması için sınıflandırmayı basit ve rasyonel bir hale getirmiştir (ILO, 2022: 12).

Üretici kooperatiflerinde ortakların menfaatleri, kendilerine ait olan işletmelerinin üretim faaliyetidir. Üretici kooperatiflerinde tarım ve zanaat üreticilerinin yanı sıra ticaret şirketleri de ortak olabilmektedir. Üretici kooperatiflerinin işleme, pazarlama, varlık yönetimi, arz veya satın alma kooperatifleri gibi farklı alt türleri bulunabilir **İşçi kooperatiflerinde** ise ortaklar, kooperatif vasıtasıyla istihdam menfaatini taşırlar. İşçi kooperatifinin ortakları, işleri kooperatifleri ile teminat altına alınan işçilerden oluşmaktadır (Bouchard., 2020: 18).

Tüketici/faydalanıcı kooperatifleri, ortakları kooperatif tarafından veya onun vasıtasıyla sağlanan ürün veya hizmetleri tüketenler veya faydalananlardır. Faaliyet alanlarına göre tüketici, konut kiracı, altyapı hizmetleri kooperatifi gibi farklı alt türleri bulunabilir. **Çok paydaşlı kooperatifler**, ortaklarının nitelikleri incelendiğinde birden fazla türde ortağı olan kooperatiflerdir. Ortak türleri; üretici, tüketici ve işçi ortaklar olarak farklı

birbirinden farklı gruplar olabilir. Ortak gruplarının hiçbirisi kararların alınmasında hâkim konuma sahip değilken kararlar ve yönetim organı üzerinde veto hakkı da bulunmamaktadır (ILO, 2022: 12-13).

ILO (2022) “*Kooperatiflerin Ölçülmesi*” isimli kılavuzuna göre kooperatif sınıflandırmasının sistematik olarak tablolaştırılmasını belirtmiştir. Bu tablo, 4 temel kooperatif türünün yanında alt kooperatif türlerine göre; kooperatiflerin ekonomik faaliyet alanına göre ve kentsel ve kırsal alanlar da dâhil olmak üzere ulusal amaçlarla ilgili bölgelere göre ayrılmalıdır. Kooperatiflerin sınıflandırılmasının, kooperatiflerle ilgili bütüncül ve doğru istatistiksel verilere ulaşmayı sağlamak ve denetimlerini kolaylaştırmak açısından etkili olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde Yaygınlaşan Kooperatif Tipolojileri

Kooperatif iş modeli, çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları odağına alarak bu sorunların çözümüne destek sağlamaya çalışan ve toplumsal katkı yönü ağır basan örgütlenmelerdir. Kooperatifler bu yönleriyle dünyadaki sosyal, çevresel ve ekonomik eğilimleri takip etmekte ve bu eğilimlere göre faaliyet alanlarını genişletmektedir.

Sosyal Kooperatifler: İstihdam ve sosyal hizmetler alanlarındaki giderilememiş ihtiyaçlardan doğan sosyal kooperatifler, çeşitli ülkelerde *sosyal girişim kooperatifi*, *ortak fayda kooperatifi*, *dayanışma kooperatifi* gibi isimler almakta ve genelde geleneksel refah hizmetlerine odaklanmaktadır. Sosyal kooperatifler; sanattan çevreye, eğitimden kültüre çeşitli alanlarda faaliyet gösterirken temel amacı ise **kadınlar**, engelliler, göçmenler ve eski hükümlüler gibi dezavantajlı grupta yer alan bireylerin iş hayatına katılması, üretime kazandırılması ve sosyal rehabilitasyonunun sağlanmasıdır. Avrupa Komisyonu sosyal kooperatifleri şu şekilde tanımlamıştır (European Commission, 2019: 38):

“Kamu yararına ve kâr amacı gütmeyen faaliyetler yürüttüğü, kârdan ziyade sosyal fayda yaratmanın başarı anlamına geldiği ve sosyal fayda

yaratarak kazanılan kârın, kamu refahı faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini ve kalıcılığını oluşturmaya yardımcı olmak için kullanıldığı kooperatifler”.

Sosyal kooperatifler, kamusal faydayı doğrudan gözetmeleri özellikleriyle diğer kooperatiflerden ayrılmaktadır (Köne vd., 2024: 27). Ancak bu yönleriyle sosyal kooperatifler, geleneksel kooperatiflerden ziyade kâr amacı gütmeyen kuruluşlara benzemesi yönüyle de eleştirilmektedir (Poledrini, 2015: 466).

Yenilenebilir Enerji Kooperatifleri: XIX. yüzyılın sonlarından beri Avrupa’da enerji üretimi ve dağıtımı, özellikle hizmetlerin ulaşamadığı yerlerde, kooperatifler aracılığı ile sağlanmıştır. Bugünse Avrupa’da dünyadaki eğilimler sonucunda yenilenebilir enerjiye ilgi artmış ve enerji kooperatiflerinin sayısında ciddi bir artış yaşanmıştır. Günümüzde küresel ölçekte yaşanan çevre ve enerji krizi tüm dünyada bir dönüşüm sürecinin başlamasına neden olurken bu krizi önlemek amacıyla oluşturulan uluslararası iklim politikaları, yenilenebilir enerji kooperatiflerine ve faaliyetlerine hız kazandırmıştır. Bu bağlamda yenilenebilir enerji kooperatiflerinin hem yerel istihdamı artırması hem çevresel olumsuz etkileri azaltması hem de enerji sektöründeki tekelleşmenin önüne geçmesi gibi önemli kazanımları bulunmaktadır (Evrensel ve İşeri, 2022: 122-123; Köne vd, 2024: 27).

Platform Kooperatifleri: Platform kooperatifleri, kooperatif organizasyon yapısı ile ürün ya da hizmetlerin ihtiyaç sahipleriyle buluştuğu, bilgi iletişim teknolojisi temelli bir kooperatif türüdür. Dünya’da 2010’lu yıllarda belirginleşmeye başlayan platform kooperatifleri henüz sayısal olarak yaygınlaşmamıştır. Teknolojik altyapı sayesinde elektronik cihazlarla eşleşen protokoller aracılığı ile ürün ve hizmet üreten platform kooperatifleri; geleneksel kooperatif değerlerini çevrimiçi hizmetlerin sunumuna entegre eden bir kooperatif modelidir (Yıldırım, 2022: 205).

Dünyada Kooperatifçiliğin Gelişimi

Dünyada tarihin en eski zamanlarında bile insanlar arasında basit kooperasyon hareketleri gözlenmiştir. İnsanlar, ilkel toplum zamanlarında dahi bireysel olarak başaramayacaklarını düşündükleri konular hakkında işbirliğine başvurmuşlar ve bu sayede yapılamayacağı öngörülen pek çok işi başarmışlardır.

İlk çağda denizcilik ile uğraşan topluluklar kas gücü gerektiren faaliyetlerde işbirliğine giderken eski Mezopotamya’da tarımsal faaliyetleri gerçekleştirebilmek adına sulama kanallarının yapılması, bunların onarımı ve korunmasıyla ilgili konularda yapılan faaliyetler kişilerarası işbirliğini geliştirmiştir. Her toplumda izlenen komşuluk ilişkileri ile tarla ve bahçe işlerinde, yapı işlerinde, güvenlik ve bekçilik işlerinde kişilerin birbirlerine yardım etmesi dünyada en eski zamanlardan beri görülen işbirliği şekilleridir. Almanya ve Fransa’da geçmiş dönemlerden kalma ortak kullanıma açık süthaneler bulunurken; Anadolu’da ise ortak fırınlar ve çamaşırhaneler, imece, sabaş ve keşik gibi isimlerle anılan işbirliği şekilleri bulunmaktadır (Ökçesiz, 1999: 21-22; Koç, 2001: 10-11). Bahsedilen örnekler, birbirinden farklı coğrafyalarda yaşayan toplumlardan oluşsa da hepsinin özünde, beraber yaşayan bireylerin, ihtiyaçlarını karşılamak adına dayanışma ve işbirliğine giriştikleri bir sonucu doğurmaktadır: “*Kooperasyon*”.

Tarihsel süreçte ilk örgütlü kooperasyon hareketleri esnaf birliklerinde gözlemlenmiştir. Osmanlı Devleti’nde Ahi Evran tarafından 13. yüzyılda geliştirilen ve başarıyla uygulanan Ahilik bu girişime örnek gösterilebilir. Ahilik Teşkilatı, toplumda ekonomik refahı yükseltmeye çalışırken aynı zamanda barış, etik ve ahlak gibi sosyal değerlerin gelişmesine de katkıda bulunan ve çağına örnek teşkil eden bir işbirliği modelidir (Akgöz ve Ercan, 2017: 53).

Dünya’da modern anlamdaki ilk kooperatifçilik hareketleri ise Sanayi Devrimi’nin yarattığı ekonomik sonuçlar ile ilişkilendirilebilir. Sanayi Devrimi ile hızlanan kapitalist üretim ilişkileri, mesai saatlerinin uzunluğu, ücretlerin düşük seviyede olması ve yoksulluk gibi olumsuz koşullar bu hareketlerin oluşmasında etkili olmuştur.

Bazı Ülkelerde Kooperatifçiliğin Gelişimi

Bu alt başlıkta İngiltere’de, Fransa’da, Almanya’da, Sovyet Rusya’da, Amerika Birleşik Devletleri’nde ve bazı ülkelerde kooperatifçiliğin gelişimine yer verilmiştir.

İngiltere’de Kooperatifçiliğin Gelişimi: Modern kooperatifçilik hareketinin ortaya çıkışı Sanayi Devrimi’nden sonra İngiltere’de Robert Owen’ın girişimleri ile olmuştur. Fabrika sahibi Owen, çalışanlarının sosyo-ekonomik şartlarını iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayarak işçiler için bir tasarruf sandığı ve tüketim mağazası kurmuştur (Koç, 2011: 12). Owen’ın bu girişimleri kooperatifçilik düşüncesinin gelişiminde önemli bir temel oluşturmuştur. İngiltere’de kooperatifçiliğine katkı sağlayan başka bir isim ise Dr. William King’dir. Owen, modern anlamda kooperatifçilik hareketinin gelişmesine katkı sunarken King ise ilk kez modern anlamda kooperatif kavramını geliştirerek 1827 yılında Brighton’da ilk tüketim kooperatifini kurmuştur (Karalar, 2000: 21). İngiltere’nin kooperatifçiliğe en önemli katkılarından birisi de Rochdale Öncüleri’dir. Rochdale Öncüleri “*Owenist*” fikirleriyle 1844 yılında İngiltere’nin Manchester kentinin Rochdale Kasabası’nda 28 işçi bir araya gelerek bir tüketim kooperatifi kurmuşlardır (Mülayim, 2006: 33). Rochdale Öncüleri’ni kooperatifçilik alanında özelleştiren nokta ise benimsediği ilkelerinin günümüzde hala kullanılan kooperatifçiliğin 7 evrensel ilkesine kaynaklık etmesidir.

Fransa’da Kooperatifçiliğin Gelişimi: Fransa’da Charles Fourier kooperatifçiliğin öncü isimlerinden biridir. Fourier tasarlamış olduğu ve “falanj” (totaliter rejimle ilişkilendirilen bir siyasi hareket) ismini verdiği gruplar ile kapitalizme karşı kooperatif temelli bir sistem önermiştir. Fourier’ın fikirleri Fransa’da ilerleyen dönemlerde üretim kooperatiflerinin kurulmasına ve sayılarının artmasına kaynaklık etmiştir (Fındıkoğlu, 1953: 20). Fransa’da kooperatifçilik alanında öne çıkan diğer bir isim ise Philippe Buchez’dir. Fransa’da bulunan marangozları kooperatif çatısı altında birleştiren Buchez, kooperatiflerin yalnızca ekonomik değil sosyal sorunlara da çözümler üretebilecek örgütlenmeler olduğunu savunmuştur. Louis Blanc ise Buchez’in görüşlerinden faydalanarak devletten aldığı destekler ile Fransa’da pek çok sayıda üretim kooperatifinin kurulmasında etkili bir rol oynamıştır (Fındıkoğlu, 1953: 21).

Almanya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi: Alman kooperatifçilik hareketinin gelişmesinde büyük ölçüde Delitzsch ve Raiffeisen’in katkıları bulunmaktadır. Almanya, kooperatifçilik alanında küçük esnaflar için kurulan kredi kooperatifleri ile öne çıkarken Delitzsch, bu kooperatiflerin ülke genelinde yayılmasında etkili bir isim olmuştur. (Mülayim, 2006: 40-41). Raiffeisen de Almanya’da tarım kooperatiflerinin yaygınlaşmasında rol oynamıştır. Raiffeisen hem kırsal halkın kredi ihtiyaçları için kredi kooperatifleri kurmuş hem de kurduğu bu kredi kooperatifleri vasıtasıyla tarımsal üretime katkı sunmuştur. Bu yönüyle Raiffeisen’in kooperatifleri kırsal alanda yaşayan köylünün ekonomik güçlenmesine desteklemiştir (Stainer, 1966: 30).

Sovyet Rusya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi: 1917 İhtilali’nin ardından Sovyet Rusya’da kooperatifleşme hareketleri ivme kazanmış ve tarımsal üretim faaliyetlerine öncelik verilmiştir. Sovkhoz ve Kolkhoz biçiminde ikiye ayrılan tarımsal işletme kooperatiflerinde Sovkhozlar, büyük sayılabilen nitelikte ve yüksek verimlilikteki devlet çiftlikleridir. Kolkhozlar ise yarı özel mülkiyetteki ortak topraklardır. Bir nevi kolektif çiftlikler de denilebilir. Her ikisinde de üreticiler, bu çiftliklerde bireysel ihtiyaçları için üretim yapabilir ve üretilen ürünün belirlenen bir kısmını piyasaya çıkarabilirler. Sovyet Rusya’da kalkınma aracı olarak kullanılan Sovkhozlar ve Kolkhozlar, Sovyet ekonomisinde ciddi bir yere sahip olmuştur (Dinler, 2000: 172-180). Rusya’da Kooperatifler Kanunu’nun güncellendiği 1989 yılında ise üçüncü sektör olarak adlandırılan kooperatifler, kamu sektörü ile eşit konumda değerlendirilmiştir (Kocabaş, 2010: 29).

Amerika Birleşik Devletleri’nde Kooperatifçiliğin Gelişimi: ABD’de kooperatiflerin gelişimi, çiftçi organizasyonlarıyla başlamıştır. 1876 yılında başlayan “Grange” hareketi, çiftçilerin lojistik, depolama ve satış alanlarında kooperatifleşmelerini teşvik etmiştir. 1870’lerdeki Çiftçi Birlikleri ve 1900’lerin başlarındaki Çiftçi Eğitim ve Kooperatif Birliği, ABD’de kooperatifleşmenin hız kazanmasında etkili olmuştur. 1929 Ekonomik Buhranı döneminde ise kooperatifler, krizi atlatabilmek amacıyla önemli bir araç olarak görülmüş ve yaygınlaşmıştır. Bu dönemlerde özellikle kırsal alanlarda kooperatifleşme hareketinin etkisini artırmak amacıyla ve Rural Electrification Act (1936)

gibi kooperatifçiliği düzenleyen ve destekleyen yasalar çıkarılmıştır (Rehber, 2011: 41; Kızılaslan ve Menek, 2009: 49).

Diğer Ülkelerde Kooperatifçiliğin Gelişimi: Uzakdoğu’da (Çin ve Japonya) kooperatifleşme hareketleri açısından epey eski bir geçmişe sahiptir. Çin’de kooperatifleşme benzeri yapılara M.Ö. tarihlerde rastlanmaktadır. Dini bir ritüel olarak erkeklerin belli sürelerde dağa giderek inzivaya çekilmesi ve buradaki ihtiyaçlarının karşılanması için oluşturulan “kredi ve tasarruf cemiyeti” ilk kooperatifleşme yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çin’de modern anlamda ise 1900’lü yıllara tekabül eden kooperatif girişimler; cenaze kaldırma kooperatifi ve çiftçi koruma kooperatifi gibi girişimlerdir. Japonya’da ise modern anlamda kooperatifleşmenin temelleri 1900 yılında çıkarılan yasa ile devlet tarafından atılsa da kooperatifçilik halihazırda Japon gelenekleriyle örtüşen bir yapı sergilemektedir (Rehber, 2011: 45).

Afrika’da ise özellikle tarım alanında kooperatifleşmenin gelişme kapasitesi yüksek olabilecek iken istendik seviyeye ulaşamamıştır. Bu sonucun nedenleri arasında, kooperatif yönetimlerinin, sömürge altında olan yerli halktan ziyade Fransızlar tarafından atanan kişilerden oluşması ve kooperatifçilik bilincinin tabandan değil tepeden inmeci bir yaklaşımla (Jakobenizm) geliştirilmeye çalışılması olabilir. Ancak Afrika örneği, İngiliz sömürgesi altında olan Hindistan’da aynı sonucu doğurmamıştır. Çünkü Hindistan’da kooperatifleşme, sömürge otoriteleri tarafından değil, tabandan yukarı doğru gelen bir hareketlenmeyle gelişmiştir.

Finlandiya’da ise 1901’de yasal düzenlemeler vasıtasıyla kooperatifçilik hareketleri başlamıştır. Ancak zorlu topografya ve sert iklim nedeniyle Fin toplumu, dar ölçekli yaşam alanlarında iç içe yaşaması işbirliğini zorunlu kılmıştır. Ayrıca Rochdale Öncüleri’nin ilk çalışmalarının Fince olması Fin toplumunun birlikte çalışma kültürünü daha fazla benimsemesine katkı sağlamıştır. İlk kooperatifleşme hareketleri 1870’lerde başlarken bu hareketlerin yaygınlaşması genelde kırsaldan ziyade kentsel alanlarda olmuştur (COOP, 2024).

Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi

Bu bölümde Türkiye’de kooperatifçiliğin gelişimi, imparatorluğun son dönemi ve cumhuriyetin ilk yılları, 1950-1980 yılları, 1980-2000 yılları ve 2000 yılı sonrası olmak üzere dönemlere ayrılarak incelenmiştir. Bu dönemsel ayırımın yapılması kooperatifçiliğe doğrudan etki sunan toplumsal olay, olgu ya da tarihi sürekliliklerin kooperatif yapılarına ve gelişimine olan etkilerini kavramada faydalı olacaktır.

Osmanlı İmparatorluğu’nda Kooperatifçilik Hareketi

Türkiye’de kooperatifçiliğin gelişimi Osmanlı Devleti’nin son dönemlerine denk düşmektedir. Kooperatifçilik hareketlerinin özellikle kapitalist sistemin en fazla etkilendiğini yerlerden olan liman kentleri ve Balkanlar’da başladığı görülmektedir. Ticaret alanında tekelleşen aracı grupların, köylüler üzerindeki ekonomik baskıları, halk arasındaki işbirliği ve dayanışma mekanizmalarını harekete geçirerek kooperatifleşme hareketlerinin başlamasına zemin hazırlamıştır. Faiz oranları ve tarımsal ürünlerdeki hızlı artışlar Memleket Sandıkları, Köy Bakkalları ve Teavün Şirketleri gibi işbirliği örneklerinin çoğalmasına ivme kazandırmıştır (Köne vd., 2024: 30).

Osmanlı Devleti’nde modern anlamdaki ilk kooperatif olarak kabul gören Memleket Sandıkları, 1863 yılında Mithat Paşa öncülüğünde Tuna Eyaleti (Sırbistan)/Şarköy Kasabası’nda kurulmuştur. Memleket Sandıkları modelinde köylüler, kendi arazilerini ekip biçtikten sonra devlete ait olan arazilerin de bir kısmını elbirliği ile işletmiş ve elde edilen ürünleri devlet kurumları aracılığı ile satarak sandıklara sermaye verilmiştir. Yani, Memleket Sandıkları’nın sermayesi, köylüler tarafından imece usulü sağlanmıştır. Tarımsal kredi kooperatifi türünde oluşturulan Memleket Sandıkları’nın kurulmasındaki temel amaç, köylülerin düşük masraflı kredilere erişerek üretimlerine devam edebilmesidir (Geray, 2014: 119). 1867 yılında Mithat Paşa tarafından hazırlanan “*Memleket Sandıkları Nizamnamesi*” sandıkların imparatorluk genelinde yaygınlaşmasını sağlamış ve ülkemizde kooperatifçiliğe dair ilk mevzuat olarak yerini almıştır. Bu atılımdan sonra Memleket Sandıkları’nın sayıları

imparatorluk genelinde giderek artmış ve 1888 yılında “*Ziraat Bankası*” olarak faaliyetlerine devam etmiştir (Mülayim, 2006: 47).

Memleket Sandıkları uygulamasının tarihsel süreç içerisinde çeşitli girişim ve felsefelerden etkilenecek kurulduğu kabul görmektedir. Anadolu kültüründe çok eski zamanlardan beri var olan imece kültürü, 13. yüzyılda Ahi Birlikleri ve loncalar gibi çeşitli yardımlaşma modellerine öncülük etmiştir. Hatta Ahi Birlikleri’nin düşünsel kökenlerinin Gazali’nin fütüvvetnamelerine kadar temellendirildiğini düşünülmektedir. Türk kültüründeki birlik ve dayanışma modellerini, daha da eski dönemlere götürmek mümkündür. Orta Asya’da dağınık halde bulunan Türk boylarının dışardan gelen tehlikelere karşı birleşerek ortak hareket etmeleri ve bir toy etrafında birleşmeleri, birlikte iş görme özelliğine sahip kooperasyon hareketlerine zaten aşina olduğunu göstermektedir.

Cumhuriyetin İlk Yıllarında Kooperatifçilik

Osmanlı döneminde modern kooperatifçiliğe yönelik atılmaya başlanan temeller cumhuriyetin erken dönemlerinde somut adımlara dönüşmüştür. Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkede savaştan çıkmış bir halk, ekonomik ve sosyal olarak bitkin bir tablo bulunmaktaydı. Bunun yanı sıra 1929 Ekonomik Buhranı’nın da etkilerinden daha az hasarla kurtulmak adına devletçilik ilkesi, tüm alanlarda uygulamaya konulmuştur. Bahsedilen dönemde Mustafa Kemal Atatürk, toplum kalkınmasını harekete geçirici bir reçete olarak kooperatifleri önemli bir araç olarak görmüştür. Atatürk’e göre kooperatifler, tabandan dayanışma ile örgütlenen üreticilerin birleşerek güçlü bir sermaye oluşturmalarında önemli bir toplumsal hareketi oluşturmaktadır. Atatürk’ün Türkiye’nin kooperatifleşmesi ile ilgili fikirlerini beyan ettiği pek çok demeci incelendiğinde, kooperatiflerin, Atatürk’ün kalkınma vizyonunun önemli bir parçasını oluşturduğu ifade edilebilir.

Cumhuriyetin ilanından kısa bir süre önce yayınlanan “*Kooperatif Şirketler*” adlı Basın Yayın Genel Müdürlüğü yayınında, kırsal kalkınma ve kooperatifçilik ilişkisi açıklanmış, yurtseverlik, dayanışma ve işbirliği temaları altında kooperatifçilik bir vatandaşlık görevi gibi ele alındığı bu yayının Atatürk tarafından kaleme alındığı ile ilgili

yaygın bir görüş bulunmaktadır (Mülayim, 2018; Rehber, 2011: 53-54). 1925'te Ankara'da İsmet İnönü ile birlikte bir erzak kooperatifine ortak olan Atatürk, 1936 yılında ise İçel'in Tekir köyündeki üreticilerle beraber bir tarım kredi kooperatifi kurmak amacıyla kendisinin ve 36 kurucu ortağın imzasının bulunduğu dilekçeyi Ziraat Bankası'na teslim etmiştir (Mülayim, 1982: 234-235). Atatürk'ün bir kooperatif kurucu ortağı olması Türkiye'deki kooperatifçilik hareketi açısından bürokratlara ve halka bu bilinci aşılması yönüyle önem arz etmektedir.

Atatürk'ün kooperatiflere verdiği önem ile bu dönemde kooperatifler yasal bir zemine oturtulmuş ve kooperatifleşerek kalkınma bir devlet politikası haline getirilmiştir. 1929 yılında 1470 sayılı “*Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu*” ile ilk kez doğrudan kooperatiflere yönelik bir kanun çıkarılmıştır. Bu kanun ile kooperatifleşme hareketi ülke genelinde hız kazanmış ve üreticiler kooperatifler aracılığı ile örgütlü hale gelmişlerdir. Yasal düzenlemelerden sonra kooperatifçiliğin fıkirsal temelleri ile ilgili çalışmalara başlanmış ve bu doğrultuda 1931 yılında “*Türk Kooperatifçilik Cemiyeti*” kurulmuştur. Derneğin kuruluş amacı ülkemizde kooperatifçilik bilincinin geliştirilmesine katkı sunmaktır. 1946 yılında Celal Bayar başkanlığında “*Türk Kooperatifçilik Kurumu*” olarak isim değişikliğine giden dernek, günümüzde faaliyetlerine devam etmektedir (Köne vd., 2024: 34).

1935 yılında ise bu gelişmelere ek olarak 2834 sayılı “*Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu*” ile 2836 sayılı “*Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu*” kabul edilmiştir. Bu iki yeni düzenlemenin de ardından 1937 yılında “İncir, Üzüm, Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri/Tariş” (İzmir) ve “Fındık Tarım Satış Kooperatifleri Birliği/Fiskobirlik” (Giresun) gibi kooperatif birlikleri kurulmuştur (Rehber, 2011: 275-283).

Sonuç olarak cumhuriyetin ilk 15 yılını kapsayan dönemde, Atatürk'ün bizzat girişimleri ile kooperatifçiliğin geliştirilmesi adına devletçi müdahalelerin yoğun olduğu ve kooperatifleşmenin hızlı bir seyrinde ilerlediği ifade edilebilir. Ancak Atatürk'ün vefatı

sonrası ve II. Dünya Savaşı'nın da etkileri ile kooperatifçilik düşüş yaşamış ve Demokrat Parti iktidarına (1950) dek kooperatifçilik alanındaki bu düşüş devam etmiştir.

Türkiye’de 1950-1980 Yılları Arası Kooperatifçilik

Türkiye’de 1950 yılında Demokrat Parti’nin iktidar oluşu ile kooperatifçilik konusunda Atatürk’e destek veren bürokratlardan biri olan Celal Bayar’ın Cumhurbaşkanı olması bu dönemde kooperatifler ile ilgili girişim ve iyileştirmelerin artmasını sağlamıştır. 1950’li yıllardan itibaren tarımda makineleşme, üretimi artırmaya başlamış ve bu durum da kooperatifçiliğin yeniden canlanmasına katkı sağlamıştır. Sayıları artan kooperatifler bu dönemde Adapazarı’nda Pankobirlik, Antalya’da Antbirlik, Bursa’da Marmarabirlik gibi ikinci derece kooperatifler etrafında birleşerek güç birliği oluşturmuşlardır (Rehber, 2011: 328).

1960 yılında gerçekleşen askeri darbe sonrasında 1961 Anayasası’nda ilk kez kooperatifçilik ile ilgili hüküm getirilmesi ardından devlet politikaları olarak Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndan (1963) itibaren izleyen planlarda da kooperatiflerle ilgili düzenlemelerin bulunması kooperatifçiliğe olan ilginin giderek artmasına olanak sağlamıştır. Bu dönemde kooperatifler ile ilgili, kamu yönetimi çatısı altında kurumsal düzenlemelere gidilmiş ve ilk kez kooperatif istatistikleri çıkarılmaya başlanmıştır. Köy kalkınma kooperatif örgütlenmeleri giderek artmış bunun sonucunda 1968 yılında “*Türkiye Köy Kooperatifleri Birliği*” ve “*Türk Kooperatif Enstitüsü*” kurulmuştur (Şahin vd., 2023: 9).

Elbette ki bu döneme dair en önemli gelişme ise 1969 yılında yürürlüğe giren ve günümüzde bazı değişikliklerle varlığını devam ettiren “*1163 sayılı Kooperatifler Kanunu*”dur. Bu kanun ile ICA’nın 1966 yılında ortaya koymuş olduğu evrensel kooperatifçilik ilkelerinden “*kooperatifler arası işbirliği*” ilkesinin özümsemişi açısından Türkiye’deki kooperatiflerin yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası kooperatif oluşumları ile iş birliği etmesine olanak sağlanmıştır.

Bahsedilen dönemde kooperatifçilik alanındaki diğer bir önemli gelişme ise 1972 tarihli “1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu”nun yürürlüğe girmesidir. Bu kanun ile Ziraat Bankası’nın kredi kooperatifleri üzerindeki vesayetinin sınırlandırılması Türkiye’de özerk kooperatifçiliğin gelişimi adına olumlu bir etki yarattığı ifade edilebilir (Köne vd., 2024: 38).

Türkiye’de 1980-2000 Yılları Arası Kooperatifçilik

1980’li yıllarda kooperatifçilik alanında yaşanan gelişmelerin, kooperatifçiliğin özerk yapılanmasına zarar verdiği görüşü yaygın bir kanaat olarak görülmektedir. 1980 yılında gerçekleşen askeri müdahale neticesinde toplumsal yapıda ciddi değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişim elbette ki kooperatif yapılarını da etkilemiştir. 1982 Anayasası’nın kooperatifler ile ilgili 171. maddesi eleştirilere maruz kalırken, kooperatiflerin faaliyetlerini devlet kontrolünde gerçekleştirecekleri net bir biçimde ortaya konulmuştur. Yine bu dönemde Turgut Özal tarafından sunulan “24 Ocak Kararları” ile Neo-liberal politikalar, askeri müdahalenin ardından devamlılık kazanmış ve devletin desteği altında olan kooperatifler bu yeni ekonomik serbestleşme politikalarından etkilenmeye başlasa da devletin kooperatifler üzerindeki denetimi devam etmiştir (Ültanır, 2019: 104-105). Tüm bu gelişmelerin yanı sıra dönemin sosyo-politik özellikleri nedeniyle siyasi iradenin, halk tarafından oluşturulan kitlesel hareketlere karşı gösterdiği olumsuz tutum, birçok kooperatifin kapatılmasına var olanlarda ise denetimin artırılmasına neden olmuştur.

1984 yılındaki yasal düzenlemeler ile kooperatifler, Tarım, Orman ve Köy İşleri Bakanlığı’na bağlı olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Geray’a göre (1992) bu gelişmeyi izleyen dönemlerde tarımsal kalkınma kooperatiflerinin niceliksel azalışı, bakanlığın kooperatiflerle ilgili gerekli gayretleri sağlamaması biçiminde yorumlanmıştır.

1984 yılından itibaren kentleşmenin hızlanmasına bağlı olarak kırsal alanlardaki kooperatiflerin etkinliği ve sayısı azalırken, konut kooperatiflerinin sayısında önemli bir artış yaşanmıştır (Ökçesiz, 1999: 65). 1990’lı yıllardan itibaren ise konut kooperatifçiliği ülkemizde yolsuzluklarla anılmaya başlamıştır. Kooperatiflerdeki iç denetim yetersizliği ve

dış denetimin usul, yöntem, nitel ve nicel açılardan eksikliği bu yolsuzlukların ana nedenleri arasında sayılabilir (Kılıç, 2014: 54).

Sonuç olarak ülkemizde hem 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile kooperatifçilik alanında yaşanan ve eleştirilere maruz kalan gelişmeler hem de sıklıkla yolsuzluk haberleri ile gündeme gelen konut kooperatifleri nedeniyle toplumda, kooperatifçiliğe karşı güvensiz bir imajın oluştuğu ve bu durum da kooperatifçilik bilincinin toplum genelinde yaygınlaşamamasına sebebiyet verdiği ifade edilebilir.

2000’li Yıllar: Türkiye’de Kooperatifçilik Hareketinde Değişim Rüzgârı

Ülkemizde son yıllarda kooperatif sayıları ve türlerinde niceliksel ve niteliksel bir artış yaşanmaktadır. Kooperatifler alanında yaşanan bu artışın sebeplerini açıklamak 2000 sonrası kurulmaya başlanan ve gelişimi devam eden yeni nesil kooperatifleşme hareketini anlamak ve aydınlatmak açısından önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan 2008 krizi, 1980’li yıllarda artan ve 2000’li yıllardan itibaren radikal bir biçimde uygulanan Neo-liberal yaklaşımlara olan güvenin sarılmasına neden olmuştur. Bu güvensizlik ortamı, ekonomik politika ve uygulamalarda alternatif yönelimlerin artmasını tetiklemiş ve dünyada baş gösteren ekonomik krize ekolojik krizin de eşlik etmesiyle ucuz ve sağlıklı gıdaya erişilebilirlik günden güne azalmaya başlamıştır. Bu çözülemeyen ve giderek çığ haline gelen sorunlar sonucunda küresel örgüt ve kurumlar vasıtasıyla sürdürülebilirlik, iyi gıda, organik tarım, dayanışma ve katılımcılık gibi işbirlikçi modeller yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu reformist yaklaşımlar, tabandan gelen sivil hareketlenmelerle desteklenmiş ve kapsamını genişletmeye başlamıştır.

Bahsedilen gelişmelerin Türkiye’ye yansıması ise dünyayla paralel olarak kooperatifçilik düşüncesinin yeniden gündeme gelmesini sağlamış ve kooperatiflerin bu sorunlara bir çözüm olarak kullanılabileceği tartışmalarını alevlendirmiştir. Bu tartışmaların

Ülkemiz nezdinde ortaya çıkış sürecini algılayabilmek için ise 2000’li yıllara yeniden dönmek gerekmektedir.

Bilindiği gibi 2000’li yıllar ülkemizde neoliberal politikaların sistematik bir şekilde uygulanmaya başladığı yıllar olmuştur. Bu politikaların bir getirisi olarak zelleştirme artmış gıda ve tarım alanında serbest piyasa aktörleri, devletin müdahale noktalarından geri çekilmesinde etkili olmuştur. 1970’li yıllarda tarımsal üretim piyasalarında devletin güçlü bir kurumsal yapılanması varken 2000’li yıllardan itibaren bu kurumsal yapı muğlak bir hale bürünmüştür. Bahsedilen muğlaklık; geniş çevrelerce, devlet kurumlarının ve kooperatiflerinin işlevsiz ve etkisiz hale geldiği eleştirilerini de beraberinde getirmiştir. Bir yandan eleştiriler devam ederken diğer yandan da kâr amacı güden şirketlerin, gıda alanındaki rekabetçi yaklaşımları varolan sorunlara yeni sorunlar eklemeye başlamıştır (Kne, vd., 2024: 42). Rekabetçi piyasa şartları altında üretimi srdremeyenler tarımsal üretimi bırakmış, tarım alanındaki istihdam verileri 2001 yılında 8 milyon iken 2023 yılında 4,6 milyona gerilemiştir (Olhan, 2011: 8; TÜİK, 2023).

Tarım ve üretim alanında yaşanan olumsuzluklar, kentlerde yaşayan bireylerin işsizlik sorununu yoğunlaştırmış özellikle **kadınlar**, engelliler, yaşlılar ve çocuklar gibi dezavantajlı grupta bulunan kişiler, bahsedilen sorunları daha yoğun biçimde hissederek duruma gelmiştir. Tüm bunların ardından Suriye iç savaşının başlamasıyla ülkemiz bykşehirlerine yaşanan gler, istihdam ve toplumsal kaynaşma sorunlarına neden olurken 2020 yılında yaşanan pandeminin neden olduğu ekonomik durgunluk ise bahsedilen sorunların daha da derinleşmesine neden olmuştur. Tüm bu gelişmelerin neticesinde ortaya çıkan tablo, Türkiye’de gıda, g ve istihdam gibi çeşitli alanlarda yeni politikalar üretilmesine duyulan gereksinimi belirginleştirmiş. Türkiye’de yeni nesil kooperatifçiliğin ortaya çıkışı, sayılarının artışı ve çeşitlenmesi bu gereksinimlerin giderilmesine yönelik hareketlenmeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

zlmesi beklenen sorunlara bir noktada destek sağlayan 2012 tarihli ve 6360 sayılı *“On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”*un yerel yönetimlere

verdiği olanaklar ile kırsal kalkınmanın ve yerel üreticilerin desteklenmesi, sağlıklı ve ucuz gıda noktasında yeni politikalar geliştirmeye başlamıştır (Yıldırım, 2019). Bunun yanında devlet kurumları, sivil toplum örgütleri ve kadınların oluşturduğu organizasyonlar da üretim ve istihdamı artırmaya yönelik faaliyetlerde iş birliği içerisinde. Özellikle son dönemde BM'nin sürdürülebilir kalkınmaya yönelik göstergeleri de bu iş birliğinin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Özet olarak günümüzde, gıda ve işsizlik sorunlarının giderilmesine yönelik çalışmalar ve inisiyatifler giderek artmaktadır. Kooperatiflerin de bu sorunların çözümüne yönelik bir araç olarak kullanılabileceği düşüncesi yaygınlaşmaya başlamıştır. 1980'li yıllara dek devletin, bir toplum kalkınması aracı olarak desteklediği kooperatifler son on yıldır devletin çekildiği kamusal hizmet alanlarına destek sağlama girişimindedir. Bugün, kooperatifleşme hareketi güçlü bir değişim rüzgârı altındadır. Bu değişimin temel nedeni geleneğimizde varolan sıkı ve güdümlü devlet-kooperatif ilişkisinin, yerini, eskisinden farklı olarak sivil toplumla bütünleşmiş bir yapıya bırakmış olması ve varlığını tabandan gelen bir istekle sürdürmesidir.

2.2.4. Yönetim Kavramı

Yönetim kelimesi “ön” kelimesinden gelen “yön” ve “etmek” fiilinden gelen “et” birleşimi ile “ön etmek, yön vermek” ve “-im” eki ile yönetme edimini ve bu işi yapan şeyi anlatan Türkçe isimdir. Batı dillerinde “administration” terimiyle ifade edilen sözcük, Latince ‘hizmet vermek’ manasına gelen ‘administer’ kökünden türemiş ve ‘devletin yürütme parçası’ anlamına gelmektedir (Özkaya vd., 2022: 655).

Yönetim, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Yönetim faaliyetinin insanı kapsayan bu sosyal boyutu, onun iki veya daha fazla kişiyle ortaya çıkan bir grup eylemi olarak nitelendirilmesini sağlamıştır. İki kişi, tek başlarına hareket ettiremeyecekleri bir taşı, işbirliği ederek kaldırdıklarında, yönetimin temel öğeleri meydana gelmiş olur. Bu örnekten hareketle en geniş tanımıyla yönetim; ortak bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek adına işbirliği yapan insan gruplarının eylemleri olarak tanımlanabilir (Simon vd., 1975:1). Benzer biçimde TODAİE Kamu Yönetimi

Sözlüğü'nde (2014) de insan-amaç-faaliyet öğeleri ön planda tutularak yönetim kavramı; *“Uygun bir ortamda, bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi süreci”* olarak tanımlanmıştır.

Yönetim kavramıyla ilgili tanım ve kullanışlarda oluşan farklılıklar kavramın çok yönlü olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Yönetim kavramıyla ilgili ilk kullanım, *“sevk ve idare”*, *“çekip çevirme”* anlamıyla yönetimin faaliyet ve işlevlerini anlatır. İkinci olarak *“idari sistem”* anlamıyla farklı ülkelerin yönetim sistemlerini ve kurallarını anlatmak amacıyla kullanılır. Yönetim kavramının *“örgüt”* boyutu, belli bir kurum ya da kuruluşu anlatmak için kullanılır. Dördüncü ve son olarak yönetim kavramı *“idari personel”* anlamında işleri yürüten ve yöneten görevli personeli anlatmak amacıyla kullanılır (Eryılmaz, 2019: 2-4).

Yönetim; *“kamu kurumları, kuruluşlar, işletmeler ve STK'ların kurumsal amaçları doğrultusunda madde ve insan kaynaklarının verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli (VEHENK) olarak kullanılması bilim ve sanattır.”* (Erkul vd., 2023: 4). Bir örgüt içerisinde bulunan insanların, ortak amaçlarının gerçekleşmesi için yol gösterme, liderlik etme ve bunların denetimini sağlamadır (Newman, 1979: 10). *“Yönetim, yerine göre hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır”* (Fişek, 1972: 14). Yönetim faaliyeti içerisinde, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için insan, maddi kaynaklar, yer ve zaman unsurlarının en etkili biçimde kullanılması söz konusudur (Aydın, 2013: 39).

Yönetim aynı zamanda bir süreç ve etkinlikler dizisidir. Yönetimin fonksiyonlarıyla ilgili temel çalışmalar, Henri Fayol ve Luther Gulick tarafından gerçekleştirilmiştir. Fayol, yönetimin süreçlerine odaklanarak, yönetime fonksiyonel bir bakış açısı getirmiştir. Fayol'un yönetim tanımlamasından sonra 1937'de Luther Gulick ve Lydnall Urwick tarafından yayımlanan *"Papers on the Science of Administration"* adlı çalışmada, yönetim süreçleri POSDCoRB olarak akrostiş haline getirilmiştir. Bu kısaltma, yönetimin; planlama,

örgütlenme, personel yönetimi, yönlendirme, koordinasyon, raporlama ve bütçelemeyi içeren yedi sürecini ifade etmektedir (Nohutçu, 2010: 3; Duyar, 2018: 76).

Gulick ve Urwick tarafından POSDCoRB kısaltmasıyla açıklanan yönetim süreçleri Kurthan Fişek (1975) tarafından Türkçe olarak PÖPAYED biçiminde (Planlama, Örgütlenme, Personel Alma, Yönlendirme, Eşgüdüm, Denetleme) ele alınmıştır.

Yönetim faaliyetinin ilk safhası olan **Planlama**; amaçların ortaya konması, politikaların saptanması ve hedeflerin gerçekleşmesinde takip edilecek yöntem ve işlemlerin belirlenmesidir. **Örgütlenme**; kararlaştırılan planları faaliyete geçirmek için etkinlikleri sınıflandırarak personel arasındaki ilişkileri düzenleme ve kaynakları bütçelemedir. **Yöneltme**, bu kaynakları belirlenen amaçlara yönlendirmedir. **Eşgüdümleme** diğer bir ifadeyle koordinasyon, örgütlerdeki görev paylaşımı ve eylemlerin uyumlaştırılmasıdır. Yönetim faaliyetinin son aşaması oluşturan **Denetim** ise örgütün belirlediği hedeflerin verimli ve etkin bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelenmesidir (Erkul, 2013: 8).

2.2.5. Kooperatif Yönetimi Kavramı

Yönetim, insana özgü bir değerdir. İnsan gruplarının oluşturduğu, iş birliği merkezli örgüt ve kurumların temelini yönetim bulunur. Kooperatifçilik hareketi de dayanışma ve birlikte iş görmeyi esas aldığına göre yönetimin haiz olduğu özellikleri barındırır ve bu doğrultuda yönetim, kooperatifçiliği etkiler (Koç, 2001: 68).

Yönetim kavramının çok yönlülüğü nedeniyle süreç boyutuyla kooperatif yönetimi *“İş birliği anlayışıyla ve kanunla kurulmuş tüzel varlık olan kooperatiflerin maddi varlıklarının ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlendirilmesi, yöneltilmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi (PÖYED) süreci”* olarak tanımlanmıştır (Erkul vd., 2023: 4).

Yönetim kavramının belli bir kurum ya da kuruluşu anlatmak amacıyla kullanılan *“örgüt”* boyutu ile kooperatif yönetimi kavramı; 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nun 5.

Bölümüne göre kooperatiflerin yönetim organları Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu'ndan oluşmaktadır (1163/42-69).

2.2.6. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Kavramı

Erkul'un sürdürülebilir kooperatif yönetimi tanımında kavram; *“Ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere kanunla kurulmuş kooperatiflerin, gelecek yönelimli olarak; maddi varlıklarının ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi sürecidir”* biçiminde tanımlanmıştır (Erkul, 2023).

Kooperatif alanyazınında henüz sürdürülebilir kooperatif yönetimi kavramı üzerine geliştirilmiş bir tanım bulunmasa da Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY), kooperatiflerde kurumsal yönetim ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımlarının yerleşmesi ve gelecekte de değişen ve dönüşen koşullara uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilebilir. SKY ile kooperatiflerde devamlılık ve istikrarın sağlanması amaçlanmaktadır.

2.3. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetiminin Beslendiği Yaklaşımlar

Bu alt bölümde sürdürülebilir kooperatif yönetimi konusunun yararlandığı yaklaşımlara kavramlara yer verilerek açıklanmıştır.

2.3.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik kavramının dinamik ve kendini yenileyen yapısı içerisinde, bir yandan sürdürülebilirliğin boyutlarına yönelik yeni tanımlamalar yapılırken diğer yandan da sürdürülebilirlik yaklaşımın benimsendiği alanlar genişlemektedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımının geliştirildiği ilk zamanlarda sürdürülebilirliğin faaliyet alanına giren pek çok konu dışallık olarak ele alınmış ve hükümetlerin sorumluluğuna bırakılmıştır (Russel vd., 2007: 50). Günümüzde ise sürdürülebilirlik, sadece hükümetler ile sınırlı bir konu olmaktan çıkmıştır. Özellikle hem kendisi hem de yaşadığı çevre için daha iyisini talep eden ve bu

konuda bilinçlenen tüketiciler nedeniyle sürdürülebilirlik; kurum, kuruluş ve işletmeler düzeyinde de büyük bir önem ve ciddiyet kazanılmasını sağlamıştır (Engin ve Akgöz, 2013: 88).

Sürdürülebilir kalkınma fikrinden doğan ve gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak değerlendirilebilecek kurumsal sürdürülebilirlik (corporate sustainability); kurum, kuruluş veya işletmelerin çeşitli fırsatları kapsamı, çevresel, sosyal ve ekonomik gelişmelerden doğabilecek riskleri yöneterek bu sayede uzun dönem hissedar değeri sağlamak üzere kurgulanan bir iş yaklaşımıdır (Sancar, 2013: 73-74). Kurumsal sürdürülebilirlik; kurum, kuruluş ya da işletmelerin sadece finansal sorumlulukları ile sınırlı kalmayıp çevresel, sosyal ve ekonomik yükümlülüklerini de üstlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımının destekçileri, işletmelerin artık geleneksel yöntemlerle çalışmaya devam etmelerinin olanaksız olacağı görüşünü ileri sürmekte ve geleneksel büyüme modeline alternatif olarak kurumsal sürdürülebilirliği savunmaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009: 249-252).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin kazançlarını artırma ve büyümeyi hedeflemeleri gerektiğini kabul ederken aynı zamanda sosyal adalet, çevre koruma, eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınma ile ilgili sosyal hedeflere de ulaşmalarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sadece finansal başarıya odaklanmakla kalmayıp, topluma ve çevreye olan sorumluluklarını da yerine getirmelerini öne çıkarmaktadır (Başkaya, 2018). Günümüzde “uyum sağla ya da yok ol” anlayışının hâkim olduğu dünyamızda toplumun beklentilerine yanıt vermek organizasyonların devamlılığı için kaçınılmaz olmuştur. Kurumsal sürdürülebilirlik, çevre koşullarına hızlı uyum sağlamayı önceleyen stratejik yönetim açısından düşünüldüğünde, bir organizasyonun toplumda beklenti uyandıran taleplere karşılık vermesinin, uzun vadeli başarı oranını yükseltmesine ve sürdürülebilirliğini korumasına katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Bu yönleriyle “kurumsal sürdürülebilirlik” hem yeni ve sürdürülebilir bir iş modeli önermesi hem de kazanımların gelecek yönelimli olarak yönetilmesi özellikleriyle günümüzde kurum, kuruluş ve işletmelerin giderek daha fazla önem gösterdiği bir konu haline gelmiştir.

Kurumsal Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki akademik yayınlar ve raporlar incelendiğinde kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik üç alt boyutun ele alındığı izlenmektedir. Bu alt boyutlar, 1994 yılında John Elkington tarafından geliştirilen “Triple Bottom Line / Üçlü Başarı Değerlendirme” kavramı ile açıklanmaktadır (Elkington, 2013: 1). Elkington kurumsal sürdürülebilirliği; ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere üç ayrı boyuta ayırmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlara ayrılarak incelenmesinin temel nedeni, özel ve kamu sektörü ayrımı olmaksızın stratejik yönetimin bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Bu boyutlar; kurum, kuruluş ya da işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine yönelik raporlama faaliyetlerinde daha açık bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve sayesinde kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik kapsayıcı bir değerlendirme yapılarak kurum, kuruluş ve işletmelerin bu doğrultuda etkili taktikler geliştirmesine, iç-dış paydaşların beklentilerini daha iyi gözlemlemeye, ekonomik, çevresel ve sosyal risklerin bütüncül ve çok boyutlu bir şekilde yönetilmesine olanak sağladığı ifade edilebilir.



Şekil 3. Kurumsal sürdürülebilirliğin boyutları

Kaynak: Nemli (2004) 'den uyarlanmıştır.

Şekil 3’de de görüldüğü üzere kurumsal sürdürülebilirliğin üç boyutu birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirine bağımlıdır. Doğal sermaye çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sermaye ise sosyal sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu unsurların yetersiz olduğu bir ortamda işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliklerinin sağlanması olanaksızdır (Yalçinkaya, 2011: 3325). Nitekim, Pullman ve arkadaşlarının da (2009) yaptığı

araştırmada “Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik uygulamalarının hayata geçirilmesi, işletmelerin performansını iyileştirir mi?” araştırma sorusuna yönelik ulaşılan bulgular ile sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin geliştirilmesi ile işletmelerde kalite performansının arttığına, kalite performansının artması sonucunda ise ekonomik performansın arttığına yönelik olumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Ekonomik Sürdürülebilirlik: Ekonomik sürdürülebilirliğin yaygın tanımı, sermayenin korunması ve tüketilmeden kullanılmasıdır. Kavram, finansal kar elde etmeyi amaçlayan işletmelerin aynı zamanda toplumsal katkı mahiyetinde ürün ve hizmetler sunmalarını da içermektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik yaklaşımı sayesinde işletmelerdeki paydaşlar uzun vadeli değer yaratmayı hedeflemekte ve fayda-maliyet analizlerine dayanarak hem şirketin hem de toplumun menfaatlerini dengede tutmaktadır (Yalçinkaya vd., 2011: 3326). Bu değerlendirmeler ışığında işletmelerce ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak adına göz önüne alınması gereken unsurlar şunlardır (Nemli, 2004: 81);

- İşletmenin mali başarısı,
- İşletmenin insan kaynaklarını yönetme biçimi,
- İşletmenin ulusal veya küresel ekonomiye katkıları,
- İşletmenin sosyal ve çevresel etkilerini yönetme stratejileri olarak belirlenmiştir.

Çevresel Sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirliğin bir diğer önemli boyutu olan çevresel sürdürülebilirlik; işletmelerin ana amacı olan ekonomik karlılıklarını sağlarken çevresel kaygıların gözetilmesi, doğayla mücadele edilmemesi ve gelecek kuşakların da çevresel haklarını koruyan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin enerji ve diğer kaynakları kullanım faaliyetlerinin sonucunda bıraktığı çevresel etkileri kapsamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik kavramı genellikle atıkların ve kirliliğin azaltılması, enerji tasarrufu sağlanması, emisyonların düşürülmesi, tehlikeli veya zararlı maddelerin kullanımının azaltılması ve çevresel kazaların sıklığının düşürülmesi gibi konularla bağlantılıdır (Pullman vd., 2009).

İşletmelerde çevresel sürdürülebilirliğin etkinliğini sağlamak adına üç koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar şunlardır (Cross vd., 2011: 107; Güner, 2020: 25);

- **Koruma:** İşletmeler doğal kaynakların kullanımı asgari seviyeye indirerek doğayı korumaya ve yenilenebilir araç-gereç-malzeme ve enerji kullanımına,
- **Kullanım azaltma:** İşletmeler israfı azaltmaya ve atıkların geri dönüşümünü sağlamaya,
- **İş yönetimi uygulamaları:** işletmeler faaliyetlerinde ekosisteme zarar vermeyecek yöntemleri seçmeye ve yönetmeye odaklanır.

Sosyal Sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirliğin diğer bir boyutu olan sosyal sürdürülebilirlik, temel insani ihtiyaçların yanı sıra sosyal ve kültürel gereksinimlerin sürekli karşılanmasını gerektiren bir yaklaşımdır. Sosyal eşitsizlikleri azaltarak, tüm bireylerin sosyo-ekonomik geçmişlerinden bağımsız olarak kaliteli bir yaşam sürmelerine olanak tanıyan politikaları içerir. Demokratik değerler, çeşitlilik ve insan haklarını tüm karar alma süreçlerine entegre eden sosyal sürdürülebilirlik yaklaşımı, bugün ve gelecek kuşaklar için daha iyi bir sosyal iklim oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle sosyal sürdürülebilirlik, işletmelerde “insan” faktörünü göz ardı etmeden temel gereksinimlere öncelik vermeye ve topluma olumlu katkılar sunmaya teşvik eden bir yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Ak, 2022: 46).

Sosyal sürdürülebilirlik; kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri içerisinde, yönünü hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki paydaşlarına döndürmektedir. Sosyal sürdürülebilirliğin sağlanması adına işletmelerin yapması gerekenler şunlardır (Pullman vd., 2009: 41);

- Tüm paydaşlara eşit fırsatlar sunmalı,
- İç ve dış paydaşlar ile iletişimi sağlamalı,
- İşletme içinde ve dışında aidiyeti desteklemeli,

- Hesap verebilir ve açık bir yönetim ile demokratik süreçleri kesintisiz olarak sağlamalıdır.

Kurumsal Sürdürülebilirliği Destekleyen Kavramlar ve Teoriler

Sürdürülebilirlik literatürü incelendiğinde kurumsal sürdürülebilirlik paradigmasına temel oluşturan ve daha önce bilinen bazı kavram ve teorilerin ortak bir amaç doğrultusunda birleştiği ifade edilebilir (Tokgöz ve Önce, 2009: 256). Bu konuda yaptığı araştırmalarla kurumsal sürdürülebilirliğin temellerini ortaya koyan Wilson, kurumsal sürdürülebilirliğin faydalandığını 4 konsepti şu şekilde sıralamıştır (Wilson, 2003: 1):

- Sürdürülebilir Kalkınma,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk,
- Sosyal Paydaşlar Teorisi,
- Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi.

Bahsedilen kavram ve teorilerin açıklanması, kurumsal sürdürülebilirlik konusunun anlaşılması noktasında katkı sağlayacaktır.



Şekil 4. Kurumsal sürdürülebilirliğin yapı taşları

Kaynak: Wilson, 2003: 2

Şekil 4’te kurumsal sürdürülebilirliğin yapı taşlarını ortaya koyan Wilson, kurumsal sürdürülebilirliği; ekonomi, çevre, sosyal adalet, ahlak felsefesi, stratejik yönetim ve iş hukuku olarak disiplinlere ayırmaktadır. İşletmeler, “**Sürdürülebilir Gelişme**” amaçlarına ulaşabilmek adına ekonomik kazanç hedeflerinin yanı sıra topluma sosyal ve çevresel katma değerler de sunmalıdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin diğer önemli bir bileşeni olan “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk**” kavramı ahlak felsefesi içerisinde ele alınmakta ve işletmelerin niçin gelecek kuşakların haklarını ipotek altına almamaları gerektiği etik değerlerle açıklanmaktadır. “**Sosyal Paydaşlar Teorisi**” ile stratejik yönetim anlayışının getirileri olarak işletmelerde iç ve dış paydaşlarla olan olumlu etkileşim, kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Son olarak “**Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi**” ise işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamaları noktasında kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sunmaktadır.

Sürdürülebilir Gelişme: Kurumsal sürdürülebilirlik geliştirmekte olan bir yönetim paradigmasıdır ve temelinde sürdürülebilir gelişme anlayışı vardır (Tokgöz ve Önce, 2009: 256). Sürdürülebilir gelişme, işletmelerin ekonomik büyüme ihtiyaçlarının çevreyi tahrip etmeden sosyal adalet ve eşitlik ilkeleri ile gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Sürdürülebilir gelişmenin temel ilkesi, ekonomik, çevresel ve sosyal kaygıların karar alma süreçlerine entegre edilmesidir. Kurumsal sürdürülebilir gelişme ise bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken belirli ilkelere bağlı kalarak iş süreçlerini yönetmesini ifade etmektedir. Bu ilkeler; insan hakları, çalışma standartları, yolsuzlukla mücadele ve çevrenin korunması gibi temel sorumlulukları içermektedir. İşletmeler, insan haklarına saygı göstererek, adil ve güvenli çalışma koşulları sağlayarak, çevreye duyarlı uygulamalar benimseyerek ve yolsuzluğa karşı güçlü önlemler alarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Böylece hem topluma hem de çevreye olumlu katkılar sağlayacak sürdürülebilir bir iş modeli oluşturulabilir (Global Compact, 2017).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bileşenlerinden biri olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, genel olarak ahlak felsefesinden beslenmekle birlikte işletmelerin toplumsal rolleriyle ilgilidir (Salzmann vd., 2005: 27). İşletme

yöneticilerinin günümüzdeki sorumlulukları artık yalnızca kendi çıkarlarına veya hissedarlarının çıkarlarına odaklanmakla sınırlı değildir. 1970'lerde başlayan ve 1980'lerde güçlenen yönetim alanındaki zihniyet değişimi, yöneticilerin toplumsal ihtiyaçlara duyarlı olmaları ve bu ihtiyaçların giderilmesine katkıda bulunmaları gerektiği konusunda geniş ve yaygın bir kabul görmüştür. Günümüzde işletmeler, ekonomik getiriler elde etmenin yanı sıra, topluma ve çevreye olumlu katkılar sağlamayı da görevleri arasında görmeye başlamışlardır (Tokgöz ve Önce, 2009: 257). Bu yönleriyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı sosyal; ekonomik ve etik değerleri beraber ele alırken hem ekonomik hem de sosyopolitik bir yapı sergileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hansen ve Schrader, 2005: 375).

Kotler ve Lee'nin (2008) tanımı ile kurumsal sosyal sorumluluk, *“isteğe bağlı iş uygulamaları ile kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülük”* olarak tanımlanırken benzer diğer bir tanım ise AB tarafından *“işletme ve kurumların toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, gönüllük esasına dayanarak iç ve dış paydaşları ve faaliyetleriyle uyumlaştırması; topluma karşı sorumlu ve etik davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması”* şeklinde tanımlamıştır. Eren (2000) ise kurumsal sosyal sorumluluğu; *“bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir”* biçiminde tanımlanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çeşitli biçimlerde tanımlansa da özünde işletmelerin; sosyal, çevresel ve hukuksal sorumluluklarını yerine getirmelerini ve bunları yaparken de gönüllüğe dayalı ve kamusal yarar sağlamak amacı ile sosyal sorumluluk alanını genişletmeyi kapsamaktadır (Ceritoğlu, 2011: 23). Bu yönleriyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmelere uzun dönemde katma değer yaratan ve kurumsal sürdürülebilirliklerine katkı sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Sosyal Paydaş Teorisi: Kurumsal sürdürülebilirliğin bir diğer bileşeni olan Sosyal Paydaş Teorisi Freeman (1984) tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetim anlayışının bir

yansıması olan Sosyal Paydaş Teorisi’ni Freeman; “*Örgütün faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetlerini etkileyen kişi veya kurumların hepsi*” biçiminde tanımlamıştır. Sosyal Paydaş Teorisi’nin kavramsallaşmasında ve gelişmesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışının etkili olduğunu belirten Freeman, her iki kavramın da özünde; işletmelerin iç ve dış paydaşlarıyla iyi ilişkileri olmasının uzun dönemde işletmeye karlılık getireceği varsayımı bulunmaktadır (Demirkaya, 2014: 120; Tokgöz ve Önce, 2009: 258).

Sosyal Paydaş Teorisi, uzun dönemde sürdürülebilir gelişmeyi desteklerken kısa dönemde sadece finansal kâr amacı güden işletmeleri eleştirmektedir (Ak, 2022: 52). Özellikle dünyada uygulanmakta olan rekabetçi piyasa modeli, işletmelerin kârlılık ve kurumsal sürdürülebilirlikleri için genel politikaları belirlerken dış çevre koşullarını iyi analiz etmeyi ve paydaş gruplarla güçlü bir iletişim ağını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler; iç ve dış paydaşlarının menfaatlerini koordine etmeli ve beklentilerini karşılayacak yönetim yeteneklerini geliştirmeli ve uygulamalıdır (Ateş ve Senal, 2012).

Kurumsal sürdürülebilirliğin bileşenlerinden Sürdürülebilir Gelişmede; işletmelerde, çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin eşgüdümlü olarak sağlanması beklenirken Sosyal Paydaş Teorisi’nde işletmelerin, bütün paydaşlarıyla etkileşim halinde faaliyet göstermesi beklenmektedir (Tokgöz ve Önce, 2009: 258).

Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi: Kurumsal sürdürülebilirliğin beslendiği son teori ise Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi’dir. Hesap verebilirlik özünde Anglo-Norman kaynaklı bir kavramdır. Anlambilim ve tarihsel olarak “*defter tutmak*” anlamında muhasebe ile yakından ilişkilidir (Bovens, 2007: 448). Hesap verebilirlik kavramı, bir davranış veya fiili açıklama; bir kişi, kurum ya da işletme tarafından görev ve sorumlulukların ne şekilde ortaya konduğu ispatlamaya dayanan yükümlülük olarak adlandırılabilir (Sözen, 2014: 30; Balcı, 2003: 116).

Tarihte ilk kez İngiltere Kralı I. William’ın otoritesini güçlendirme ve vergilendirme amacıyla halkını hesaba tutmasına dayandırılan kavram, günümüzde yönetim paradigmasındaki değişikliklerle beraber bambaşka bir seyre geçerek artık otoritelerin,

kurum, kuruluş ve işletmelerin paydaşlarına hesap vermesi anlamına bürünmüş ve kavramın kapsamı genişlemiştir (Bovens, 2007: 448-449).

Hesap verebilirliğin kapsamının genişlemesinde sürdürülebilirlik anlayışının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Kavram, kurumsal sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde, geleneksel yönetim anlayışı ve uygulamalarında işletme yönetiminin yalnızca ortaklarına (sermayedarlerine) hesap vermeleri beklenirken günümüz işletmelerinin toplumun gereksinimlerine duyarlı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetleri konusunda da hesap verebilir olmaları beklenmektedir. Bu yönüyle hesap verebilirlik teorisinin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı; işletme yöneticilerinin, işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerinin niteliğini belirlemeye yardımcı olmasıdır.

2.3.2. Kooperatifçilik Yaklaşımları ve Kooperatifçilik Ekolleri

Kökensel olarak “*birlikte hareket etme*” anlamındaki sözcükten türeyen kooperatifçilik kavram ve olgusu için işbirliği önemli bir unsurdur. Geniş anlamda düşünüldüğünde işbirliği, yalnızca kooperatif ve yönetimleriyle sınırlı olmayıp sosyo-ekonomik amaç taşıyan her yapı ve yönetim için temel unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir.

Sanayi devriminin tetiklediği işçi hareketleriyle görünürlüğü artan kooperatifler, XIX. yüzyılın şiddetli kapitalizmi ile klasik iktisadi teorisinin (pazar-fiyat) tam rekabetçi anlayışı içerisinde kendisine yer bulamamış ve iktisadi bir yapı olarak görülmemiştir. Bu doğrultuda kooperatifler ilk olarak ***işbirliğine*** dayalı “*sosyal amaçlı reformist hareketler*” olarak anılmış ve sosyo-politik bir yaklaşım altında “*Kooperatif Organizasyon Teorisi*” belirginleşmiştir (Rehber, 2011: 139). Kooperatiflerin ortaya çıktığı ilk dönemlerde sosyo-politik yaklaşım altında ele alınmasının nedenleri Emelianoff (1995: 3-4) tarafından şöyle ifade edilmiştir;

- Kooperatifçiliğin yeni düşünölmeye başlanan bir olgu olması ve belli bir ölçütte oluşmayan çeşitli yapılar sergilemesi (kooperatifçilik hareketlerinin gelişme aşaması),
- Kooperatifçilik her ne kadar içerisinde iktisadi faaliyetleri barındırsa da iktisat disiplininin henüz “iktisadi örgüt biçimleri” hakkında gelişim göstermemiş olması (iktisadi bilimsel bilgi yetersizliği),
- Kooperatifçiliği toplumun farklı kesimlerinden sosyal gruplara yönelik bir siyasi faaliyet yahut propaganda aracı olarak kullanılması (sosyo-politik etkiler).

Sıralanan nedenler bağlamında kooperatifçilik olgusunun bilimsel alt yapısının 1900’lü yıllara kadar tartışmalarla geçen belirsiz bir dönemi işaret ettiği ve *Kooperatif Organizasyon Teorisi*’nin kooperatifçilik olgusunu açıklamada yetersiz kaldığı ifade edilebilir.

Bilimsel gelişimine ve iktisadi yönlerine ışık tutulmadan başlanan kooperatifçilik düşüncesi için 1930’larda tam rekabet anlayışına alternatif olarak oligopol-tekelci pazar şartlarında geçerli olan “*kusurlu tam rekabet*” kavramı ileri sürölerek kooperatifçiliğe ekonomik bir bakış açısı kazandırılmak istense de II. Dünya Savaşı bu bakış açısını sekteye uğratmıştır (Rehber, 2011: 140).

Sosyal Reformist Yaklaşımlar (1. Dönem): Kooperatifçiliğin düşünsel kökenleri, sosyal reformistlerin inceleme ve çalışmalarına dayanmaktadır. Robert Owen ve Charles Fourier kooperatifçilik düşüncesinin teorik temellerini atsalar da kooperatiflerin analitik biçimde ele alınması II. Dünya Savaşı’na dek sınırlı düzeyde kalmıştır. Sosyal reform hareketleri kooperatifleri, sosyal iyileştirme ve toplumsal bütünleştirme aracı olarak düşünmüştür. Edward Jacob ve M. Tugan Baranovsky gibi isimlerin kooperatifçilik çalışmaları, kooperatiflerin ekonomik özelliklerinden ziyade sosyolojik bir olgu olma özelliklerine odaklanmış ve bu dönemdeki çalışmalar, kooperatiflerin toplumsal faydasını ve önemini vurgulayan betimsel yöntemdeki çalışmalar olmuştur (Rehber, 2011: 71).

Ekonomik Okul ve Dikey Bütünleşme Yaklaşımları (2. Dönem): 1929 Ekonomik Buhranı sonrasında başlayan bu dönemde, dönemin ekonomik koşullarına paralel ve krize bir çare olarak kooperatiflerin ekonomik özelliklerini vurgulayan çalışma ve yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu dönemde öne çıkan kooperatifçilik düşünce yaklaşımlarından Ekonomik Okul, kooperatiflerin endüstriyel organizasyonunu ve pazar yapısını incelemeye başlayarak kooperatifleri, ekonomik bir çerçevede ele almıştır (Iliopoulos, 2003: 2). Yine bu dönemde L. V. Emelianoff, kooperatifleri, dikey bütünleşme yaklaşımı ile inceleyen ilk teorik çalışmayı yapmıştır. Kooperatifleri, ortaklarının temsil ettiği işletmeler ve hane halkı bütünleşmesi olarak tanımlayan Emelianoff, bu yaklaşım ile kooperatiflerin ekonomik temelli bir organizasyon biçiminde ele alınmasını sağlamıştır. Emelianoff, kooperatif işletmelerinin uygulayacağı üç temel çalışma ilkesini “*maliyetine hizmet*” yani sınıf kayıp politikası ile ortakların ihtiyaçlarını karşılamak; “*oransallık ilkesi*” yani kooperatiften faydalanma ve sorumluluk düzeyinin eşit olması; “*kendi kendini finanse etmek*” yani kooperatiflerin dış kaynaklara bağımlı olmak yerine kaynakların ortaklar tarafından sağlanması biçimindeki kooperatif çalışma ilkelerini ortaya koymuştur. Emelianoff’un yürütmüş olduğu çalışmalar, kooperatiflerin ekonomik özellikleri ve analizlerine dair ilk sistematik bilgileri sunarak kooperatiflerin ekonomik yapıdaki yerinin algılanmasında önemli bir eşik olmuştur (Emelianoff, 1995: 18; Ültanır, 2019: 14; Rehber, 2011: 148-149). Ancak kooperatiflerin ekonomik yönüne odaklanan yaklaşımın, kooperatiflerin organizasyon yapılarını açıklamak konusunda eksik kaldığı ifade edilebilir.

Neo-Klasik Teoriler ve Bağımsız İşletme Yaklaşımları (3. Dönem): 1950'ler ve 1960'lar kooperatifçilikte Neo-klasik teorilerin oluşturulmaya başlandığı dönem olmuştur. Neo-klasik teoriler, temelinde kooperatiflerin sosyal faydasıyla beraber bağımsız işletme özelliklerinin ele alınmasının, pazar dinamiklerine katkılarının ve ekonomik etkinliklerinin ön planda olması gerektiğini vurgulamıştır. Enke (1945: 148) Neo-klasik teoriler temelinde kooperatiflerin ekonomide tekelleşen kârları yok etme potansiyellerini vurgulayarak bu sayede sosyal değerler yarattıklarını savunmuştur.

Helmberg ve Hoss ise HH Modeli ile kooperatiflerin ekonomik etkinliklerini matematiksel modeller ile inceleyerek analiz etmişlerdir. Helmberg ve Hoss'un HH modeli;

kooperatiflerin ekonomik sistem içerisinde kısa ve uzun dönemdeki faaliyetlerini ve üretim-fiyat bağlantılarını incelemiştir (Sexton, 1995: 94).

Kolektif ve İşbirliği (Koalisyon) Yaklaşımları (4. Dönem): Kooperatiflerin kolektif ve işbirliği içinde hareket eden işletmeler koalisyonu olarak ele alınması, 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Triffon, Ohm ve Kaarlehto gibi araştırmacılar, kooperatifleri bir koalisyon olarak görmüşlerdir (Staat, 1989: 8). Koalisyon yaklaşımı ile incelenen kooperatiflerde her birinin farklı amaçları ve çıkarları olsa da paydaşların oluşturduğu bir koalisyon olduğu noktasında birleştikleri varsayılmaktadır. Paydaşlar amaçlarını gerçekleştirdikçe bu koalisyona katılım gösterme konusunda teşvik olmaktadır (Rehber, 2011: 170-171). Kooperatiflerde koalisyon yaklaşımı, paydaşlarla kurulan bu uzlaşma sonucu ortaya çıkan iş birliğine odaklanmaktadır.

Kooperatifçilik yaklaşımları incelendiğinde bu yaklaşımlar üç kategoride sınıflandırılabilir. Kooperatiflerin sosyal fayda özelliklerinin ağır bastığı “*sosyal reformist yaklaşımlar*”; kooperatiflerin sosyal özelliklerinin ihmal edilip ekonomik katkılarının vurgulandığı “*ekonomik okul yaklaşımları*” ve kooperatiflerin sosyo-ekonomik özelliklerinin öne çıktığı “*neo-klasik ve koalisyon yaklaşımları*”dır. Günümüzde ise literatürde güncel kooperatif yaklaşımları adı altında sistematik bir çalışma ortaya konmuş olmasa da kooperatiflerin çoğunluğunun sosyo-ekonomik özelliği devam ettirdikleri, refah hizmetleri ve dezavantajlı gruplara odaklanan bazı kooperatif türlerinde ise sosyal özelliklerin ağır bastığı ifade edilebilir.

Kooperatifçilik Ekolleri

Yıllar içinde kooperatifçilik alanında yapılan kümülatif çalışmalar sonucunda kooperatifçiliğe katkı sağlayan çeşitli ekoller belirginleşmeye başlamıştır. Bu ekollerin, kooperatifçilik hareketinin birbirinden farklı dönemlerinde ve bölgelerinde ortaya çıkan ihtiyaçlar ve beklentiler doğrultusunda şekillenerek kooperatifçilik düşüncesine katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

Sosyalist Kooperatif Ekolü: Sosyalist kooperatif ekolü, kooperatifleri ekonomik kazanç faaliyetlerinin yanı sıra ideolojik bir araç olarak görmüştür. Kooperatifçiliğin öncü isimlerinden Robert Owen, aynı zamanda İngiliz sosyalizminin de fikir öncülerindendir. Hatta “sosyalist” kelimesi ilk kez 1827 yılında “Cooperative Magazine” dergisinde Owen’ın teorileri ile bağlantılı olarak kullanılmıştır (Ökçesiz, 1999: 28). Bu kapsamda ekol, sosyalizm ideolojisinin yayılması ve gelişmesine hizmet eden kooperatifleri etkin bir rolde konumlandırmaktadır. Kooperatifler için liberal ve kapitalist ülkeler tarafından şiddetle karşı çıkan bu ekol, sosyalist ülkelerde ise bahsedilen devlet politikaları için kullanılan bir aygıttır (Ültanır, 2019: 16).

Commonwealth Ekolü: Kooperatiflere kapitalist sistem içerisinde yer bulan bu ekolde sermaye şirketleri ve kooperatiflerin birbirlerinden farklı yapılar olduğu vurgulanırken kooperatiflerin şirketlerden daha ön planda tutulması gerektiği savunulmaktadır. Bunun nedeni, sermaye şirketlerinde ekonomik kararlar sınırlı sayıda kişi tarafından verilirken kooperatiflerde bu kararların çok sayıda ortağa ait olmasıdır. Böylece karar alma yetkisinin dengeli dağıtılacağı düşünülmektedir. Commonwealth ekolü, bilhassa Avrupa ve ABD’deki kooperatifçilik hareketlerinde kendine taraf bulmuş; kooperatifler aracılığı ile toplumda ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlama noktasında olumlu etkiler yaratmıştır (Ancharya, 2010’dan aktaran Kara, 2022: 16).

California Ekolü: California ekolü, kooperatifler aracılığıyla üreticiler aleyhine mevcut olan dengesizlikleri gidermeyi ve daha etkin bir pazarlama koordinasyonu sağlamayı amaçlayan bir ekoldür. Auron Sapira’nın liderliğinde şekillenen bu ekolün fikirleri, ABD ve Kanada’daki üretici kooperatiflerinin ticaret üzerinde büyük bir etki yaratmasına öncülük etmiştir (Ancharya, 2010’dan aktaran Ültanır, 2019: 17). ABD’de California ekolünün yanında bir diğer önemli ekol, Kooperatif Ölçüt ekolüdür. Bu ekol de kooperatiflerin kapitalist sistemde demokratik bir yaklaşım ile kurulması gerektiğini savunmaktadır (Rehber, 2011: 142). Kooperatifçilik ekollerinin doğuşu incelendiğinde Avrupa’daki kooperatifçilik ekolleri büyük ölçüde dönemin felsefe ve toplumsal reformcularından etkilenmişken Amerikan kooperatifçilik ekollerinin ise daha çok uygulamadan edinilen bilgilerle geliştiği gözlenmiştir (Torgerson, vd., 1998).

Yardstick Ekolü: Yardstick ekolü de Commonwealth ekolüne benzer biçimde kapitalist sistemlerde kendine yer bulmuştur. Bu ekole göre kooperatifler, kapitalizmin getirdiği krizleri en iyi şekilde çözecek ve sistemde denge görevi üstelenecek bir örgütlenme biçimidir. Ekol, kooperatiflerin rekabet ekonomisi içerisinde yer almaları gerektiğini böylece kooperatiflerin ekonomik sistemde diğer işletmeler karşısında bir denetim mekanizması oluşturacağını ve kapitalizmin sert sonuçlarını yumuşatacağını ileri sürmektedir (Ültanır, 2019: 17).

Alman Kooperatif Ekolü: Alman kooperatif ekolünü diğer kooperatifçilik ekollerinden ayıran fark, etik değerler ve işbirliği anlayışının kooperatiflerin odak noktasında olmasıdır. Bu ekole göre kooperatifler yalnızca ekonomik saiklerle bir araya gelen örgütlenmeler değil bireylerin politik, dini ve sosyal değerlerini de yansıtabilecekleri örgütlenmelerdir. Bu bakış açısı tıpkı ICA'nın da (Uluslararası Kooperatifler Birliği) temellendirdiği gibi kooperatiflerde materyalist anlayışın önüne geçerek ekonomiden çok “insanlık” idealini merkeze almaktadır (Rehber, 2011: 32-33).

2.3.3. Yönetim Teorileri

Yeryüzünde varoluşumuzdan bugüne dek geçen sürede doğa ve tüm canlılar pek çok kez evrimleşmiştir. İnsanlığın doğal çevre koşullarıyla başa çıkabilme mücadeleleri öğrenme sürecini başlatmış ve yüzyıllar boyunca süren deneyim aktarımı ile “**bilim**” doğmuştur. Bilim alanındaki tüm faaliyet ve gelişmeler sosyal yaşam düzenini etkisi altına alırken toplumsal gelişmeler de bilimin form değiştirmesine zemin hazırlamıştır. XX. yüzyıldan önce daha çok felsefecilerin yazınlarında ve devlet adamlarının nasihatlerinde ele alınan yönetim kavramı XX. yüzyıldan sonra bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. Ancak hangi devirde ve toplulukta olursa olsun, yönetim kavramı dinamik yapısı sayesinde her zaman önemini korumuştur (Çiftçi, 2019: 13).

Geçmişten günümüze; sanayi devrimi, savaşlar, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme beraberinde yönetim düşüncesi de etkilemiş ve her dönemin kendine özgü ihtiyaçları, yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini sağlamıştır. Günümüzde “ideal

yönetim” kavramına yaklaşılabilmesi adına yönetim düşüncesinin zaman içerisindeki değişim ve gelişim aşamalarını incelemek ve yönetim yaklaşımlarını dönemsel özellikleri ile çözümlemek faydalı olacaktır.

Klasik Yönetim Teorisi (1880-1930)

XIX. yüzyılın sonları ile XX. yüzyılın başları Klasik Yönetim Teorisi’nin uygulamada olduğu dönem özellikleri incelendiğinde Sanayi Devrimi’nin etkisiyle işletmelerin toplumdaki en önemli kurumlar haline geldiği; ABD ve Avrupa’da liberalizm, bireycilik ve kapitalizm akımlarının üretim alanında son derece etkili olduğu ve tüm faaliyetlerde üretim ve verimlilik ilişkisinin ön plana alındığı bir dönemdir. Klasik Yönetim teorisyenleri de içerisinde bulundukları dönemin özelliklerini yansıtarak; üretimi ön plana çıkarırken insanın sosyolojik, psikolojik ve politik özelliklerini ikinci plana atmışlar ve yaklaşımlarını üretim-verimlilik arasındaki bağa dayandırmışlardır (Öztekin, 2002: 67-68).

Klasik Yönetim Teorisi’nin hâkim özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 160-161):

- Üretimde tek ve en temel amaç verimliliktir,
- İnsanların tümü benzer özelliklere sahiptir ve rasyonel davranırlar, verimlilik için maddi motivasyon araçları kullanılmalıdır,
- İnsanları yönetirken yalnızca ideal tek bir yol ve örgüt yapısı vardır,
- Dış çevreye kapalı örgüt yapıları vardır; örgüt, çevreden etkilenmez ve çevreyi etkileyemez,
- Mekanik örgüt yapısı ve otokratik yönetim şekli uygundur.

Klasik Yönetim Teorisi’ne kaynaklık eden başlıca 3 kuramdan bahsedilebilir. Bunlar: Frederick W. Taylor’un “*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*”; Henri Fayol’un “*Yönetim Süreci Yaklaşımı*” ve Max Weber’in “*Bürokrasi Yaklaşımı*”dır (Eryılmaz, 2019: 35-38).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: Klasik Yönetim Teorisi’nde “*Bilimsel Yönetim Anlayışı*”nı geliştiren Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor, bu kuramı geliştiren ilk kuramcı olması nedeniyle yaklaşım literatürde sık sık “Taylorizm” olarak da adlandırılmaktadır (Öztekin, 2002: 67). Taylor, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın uygulandığı örgütlerde verimliliğin en üst seviyeye çıkacağını savunmuş ve bu amaçlara ulaşabilmek adına 1911 yılında yayınladığı “*The Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetimin İlkeleri)*” isimli kitabında geliştirdiği yaklaşımın ilkelerini şu şekilde sıralamıştır (Taylor, 2013: 109-110):

- Yönetimde rehber bilim olmalı ve gelişigüzel yöntemler kullanılmamalı,
- Örgüt içerisinde ayrılıklar yerine uyum; bireycilik yerine işbirliği olmalı,
- Sınırlı üretim yerine maksimum üretim sağlanmalı,
- İşçilerin tamamı en yüksek verimlilik sağlanacak düzeyde geliştirilmeli, amirlerince denetlenmeli, bilimsel yöntemlere uymayanlar cezalandırılmalıdır.

Taylor, ortaya koymuş olduğu ilkelerin uygulanması halinde tüm dünyanın daha fazla kar elde edeceğini ve dünyadaki refah seviyesinin artacağını belirtmiştir (Taylor, 2013: 110). Ancak Taylor’un, yaklaşımını “verimlilik” çıktısı üzerine inşa etmesi zamanla eleştirilere maruz kalmış; insanın bir makine ya da robot gibi sadece üretime odaklanan bir meta olmadığı görüşü hâkim paradigmada ağır basmaya başlamıştır. Ancak yine de Taylor’un yaklaşımı dönem koşulları içerisinde değerlendirildiğinde bu yaklaşımın benimsenmesini tetikleyen nedenler bulunmaktadır. Özellikle I. Dünya Savaşı’nın yarattığı ekonomik buhrandan kurtulmak ve üretim kaybını tekrar yükseltmek isteyen ABD ve Avrupa devletlerinde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı kendisine karşılık bulmuştur. Taylor’un bahsettiği gibi başlarda bu yaklaşımın benimsendiği ve uygulandığı işletmelerde üretim artışı çok yüksek seviyelere çıksa da sonrasında bu üretim artışının sürdürülebilir olmadığı görülmüştür (Ayar, 2019: 105; Öztekin, 2002: 71).

Yönetim Süreci Yaklaşımı: XIX. yüzyılın sonlarında ABD’de de Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı etkisini sürdürürken Avrupa’da ise Henry Fayol’un “*Yönetim Süreci*

Yaklaşımı” yönetim alanına yeni bir bakış açısı getirmiştir (Koçel, 2015: 263). Henry Fayol yönetimi süreçlere ayırarak (planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme, denetim) inceleyen ilk kişi olmuş ve temsilciliğini yapmış olduğu kuram, Klasik Yönetim Teorisi’nin ikinci kuramı sayılmıştır. Fayol’da Taylor’a benzer biçimde işletmelerde verimliliğin sağlanması konusuna odaklanmış ve Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’ndan farklı olarak en uygun yönetimin düzgün bir örgütlenme ile gerçekleştirilebileceğini savunmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 162). Taylor, işçiler düzeyinde verimlilik ve etkinlik yöntemleri ortaya koyarken, Fayol verimliliğin sağlanmasında yöneticilere odaklandığı yöntemler geliştirmiştir (Eren, 1998: 19).

Fayol, yaklaşımında iktisadi olarak aktif olmayı ve rasyonelliği esas almıştır. Bu nedenle Yönetim Süreci Yaklaşımı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın devamı ya da bütünüleyicisi olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2010: 6). Fayol ilk kez yönetimi; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere safhalara ayırmıştır. Fayol, “*Admisintration Industrielle et Générale (Genel ve Endüstriyel Yönetim)*” kitabında bu safhaların uygulanması için ise on dört yönetim ilkesi ortaya koymuştur (Fayol, 2013: 45). Baransel (1993) tarafından üçlü sınıflandırmaya tabi tutulan ilkeler Şekil 5’te gösterilmiştir.



Şekil 5. Henry Fayol’un yönetim ilkeleri sınıflandırması

Kaynak: Baransel, 1993

Çalışmalarında insan faktörünü bir veri olarak değerlendiren Fayol, yalnızca biçimsel örgütleri incelediği nedeniyle eleştirilmiştir. Ancak yine de Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımı, Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nı çok daha geniş bir perspektifle devam

ettirmesi ve yönetimi süreçlere ayırarak incelemesi ile Yönetim Bilimi alanına önemli bir kavramsal çerçeve getirdiği ifade edilebilir.

Bürokrasi Yaklaşımı: Klasik Yönetim Teorisi'nin diğer bir önemli temsilcisi, geliştirdiği “*Bürokrasi Yaklaşımı*” ile Alman Sosyolog Max Weber'dir. Latince bureau (büro) ve cratos (yönetim) kelimelerinin birleşiminden oluşan “bürokrasi” kavramı ilk olarak 1745 yılında Vincent De Gournay tarafından “*büroların yönetime hakimiyeti*” anlamında kullanıldı ve kavramın ilerleyen yıllarda Batı'da kullanım alanı yaygınlaşmaya başladı. Başlarda devlet memurları anlamından kullanılan kavram, zamanla geniş ve örgütlü yapıları karşılayan bir anlama bürünmüştür (Aydın, 2015: 98). Bürokrasi tanımları arasında Weber'in bürokrasi tanımı en yaygın kabul edilen tanımdır. Weber'e göre bürokrasi; işbölümü ve hiyerarşiye dayanan, atanmış görevlilerden oluşan akılcı bir yönetsel yapıdır (Eryılmaz, 2019: 266).

Weber'e göre Bürokrasi Yaklaşımı'nın uygulandığı örgütler verimliliği en yüksek örgütlerdir. Makine ile yapılan üretim nasıl geleneksel yöntemlerle yapılan üretimden daha etkili ve üstün ise Bürokrasi Yaklaşımı ile oluşturulan örgütler de diğerlerinden daha üstündür. Bürokrasi Yaklaşımı, içerisinde barındırdığı; rasyonellik, uzmanlık, disiplin ve süreklilik unsurları ile güvenilir bir örgütlenme formu ortaya koymaktadır (Polatoğlu, 2001: 39).

Bürokrasi Yaklaşımı'nın temel amacı, örgütlerde rasyonel, etkin ve ideal bir yapı oluşturmaktır. Bunu sağlamak örgütlerde yetkinin ortaya çıkmasını desteklemektedir. Weber, bu yaklaşıma göre otorite tiplerini sınıflandırmıştır. İlki geleneksel otorite; kişisel ve doğuştan statüyle ortaya çıkan, hükümdarlık gibi babadan oğula devreden otorite tipidir. İkincisi karizmatik otorite; kişilik özelliklerinden gelen, genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan ve kahramanlık gibi üstünlükler sonucu kazanılan otoritedir. Son olarak ussal-yasal otorite ise yetkinin yasalara dayandırıldığı, mantıklı çıkarımlar sonucu yapılan seçimler ile elde edilen otoritedir. Bu otorite tipi sadece içerisinde bulunduğu yapıda etkilidir (Kapani, 2015: 100-102).

Weber'in savunduğu Bürokrasi Yaklaşımı tıpkı Taylor ve Fayol'un yaklaşımları gibi organizasyonların çevresel etkilere maruz kalma eğilimini göz ardı etmiş ve tüm değişkenlerin yöneticilerin denetimi altında olduğu varsayımı üzerine geliştirilmiştir. Klasik Yönetim Teorisi'nin dönütleri; yönetim alanında ihmal edilen unsurların geliştirilmesiyle yeni yönetim yaklaşımlarını beraberinde getirmiştir.

Neo-Klasik Yönetim Teorisi (1930-1960)

Başta Taylor olmak üzere Klasik Yönetim teorisyenlerinin geliştirdiği kuramlar XIX. yüzyılın sonları ile XX. yüzyılın başlarındaki kapitalist üretim modeline uygun olsa da bu yaklaşım bir müddet sonra örgütlerde verimliliğin düşmesine engel olamamış ve üretim hacmi küçülmeye başlamıştır. Klasik Yönetim Teorisi'ne getirilen eleştiriler 1929 Ekonomik Buhranı'nın da etkisiyle giderek artmış, bu durum yönetim bilimcileri üretim ve verimliliği tekrar artırmanın yollarını araştırmaya sevk etmiştir (Öztekin, 2002: 72).

Klasik Yönetim Teorisi, Yönetim Bilimi alanında gerçekleştirilen araştırmaların artmasıyla, 1930'lu yıllardan itibaren sosyal ve ekonomik hayatta meydana gelen dönüşümler ile birlikte insanın sadece verimlilik sağlama üzerine kurulu mekanik bir yapıdan ibaret olmadığı eleştirilerine tutulmaya başlamıştır. Bu eleştiriler, yönetim alanında o zamana kadar hiç ifade edilmeyen yeni kavram ve uygulamaların geliştirilmesini sağlamıştır. Neo-klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan bu dönemde insanı, yalnızca üretimi sağlayan bir araç olarak görmekten uzaklaşmış aksine insanı merkeze alan örgüt yapıları oluşturulmaya başlanmıştır. “Davranışsal Yaklaşım” dönemi olarak da adlandırılabilir bu dönemde, çalışan mutluluğu ve üretim verimliliği arasında doğrusal bir denklem kurulmuş; memnuniyet ve iş doyumunun çalışma yaşamındaki önemi vurgulanmıştır (Simon, 2016: 180).

Neo-klasik Yönetim Teorisi'nin temel varsayımı; örgütsel verimliliği artırmak için - Abraham Maslow'un da “*Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*”nda belirttiği gibi- çalışanlarda temel motivasyon kaynaklarının sağlanması gerekmektedir. Örgütte yer alan her insanın bireysel inançları, tutum ve değerleri olduğunu belirten bu yaklaşım, insanların salt

Üretim aracı olarak görülmesinin örgütlerde verimliliği olumsuz etkileyeceğini ne sürmüştür (Bolat vd., 2008: 39).

Neo-klasik Yaklaşım ya da Davranışsal Yaklaşım ekolünün ortaya çıkışı, ABD'nin Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne Kasabası'nda bulunan Western Elektrik Şirketi çalışanlarıyla yapılan deney ve araştırmalar sonucunda olmuştur. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştiren ve "Hawthorne Deneyleri" olarak bilinen bu araştırmaların sonucunda yönetim alanında ilk kez organizasyon içerisindeki insan ve insanın oluşturuğu sosyal etkileşimin önemi vurgulanmıştır (Can, 2011: 68-69). Böylece Klasik Yönetim Teorisi'nin mekaniksel anlayışına Davranış Bilimleri entegre edilmeye çalışılmıştır.

Douglas McGregor ise geliştirdiği "X ve Y Kuramı" ile Neo-klasik Yönetim Teorisi'ne katkıda bulunmuştur. McGregor'un X ve Y Kuramı'nda X, Klasik Yönetim teorisyenlerinin ortaya çıkardığı insan profilini tanımlamaktadır. Buna göre kuramın X yönü; çalışmayı sevmeyen, yaratıcı olmayan ve yeniliklere direnç gösteren ve yalnızca maddi özendirici ve maddi caydırıcılarla yönlendirilmesi gereken insan profilidir (ztekin, 2002: 125-126). Kuramın Y yönü ise çalışanların varolan potansiyelini artırması üzerine kuruludur. Bu kurama göre çalışanlar yaptıkları işi ve iş çevrelerini sevdiklerinde, örgüte karşı aidiyet kazanmakta ve verimliliklerini artırmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020: 28).

William James Reddin ise Mc Gregor'un X ve Y Kuramı'nı geliştirek "Z Kuramı"nı ortaya atmıştır. Reddin'e göre X ve Y kuramı tez-antitez olarak dşnlrse Z kuramı sentez olmalıdır. Reddin, Mc Gregor'un aksine sadece X ya da sadece Y yönünde insanlar olmadığını her ikisinin de olabileceğinin kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Z Kuramı temelde, ilk olarak insanları tanımaya ikinci aşamada güdülemeye dayanmaktadır (ztekin, 2002: 127).

Neo-klasik Yönetim Teorisi'ne katkısı bulunan diğer bir araştırmacı Kurt Lewin'dir. Lewin, geliştirdiği "Alan Kuramı" ile örgütleri sürükleyici ve kısıtlayıcı gler olarak iki gruba ayırmış; sürükleyici gler astlarını harekete geçiren grubu tanımlarken, kısıtlayıcı gler ise diğer grubun etkisini azaltarak sınırlandırmaktadır (Can vd., 2011: 69). Böylece

Lewin, geliştirdiği kuram ile örgütlerde grup yapı ve davranışı konusunda, davranışsal ekole katkıda bulunmuştur.

Neo-klasik Teorisi'nin en büyük eleştirisi; örgütsel sorunların çözümünde bütünsel bir bakış ağıısından ziyade belli bir gruba veya bireye odaklanılması; örgütsel yapı ve çevrenin geri planda kalmasıdır (Aydın, 2015: 132). Bu yaklaşıma getirilen bir diğer eleştiri ise çalışanların tüm psikolojik, sosyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması ile bireysel suistimallere açık bir sistem oluşması ve bunun sonucunda örgütlerde verimlilik ve üretimin ikinci plana düşmeye başlamasıdır (Öztekin, 2002: 76-77).

Neo-klasik Yaklaşım, göz ardı ettiği örgütsel yapı ve örgütün çevresel unsurları nedeniyle zamanla eleştirilere maruz kalmış ve bu eksikliğin giderilmesi adına Modern Yönetim Yaklaşımları gündeme gelmeye başlamıştır.

Modern Yönetim Teorisi (1960-1980)

Klasik ve Neo-klasik Yönetim teorisyenlerinin en fazla ihmal ettiği ve eleştirildiği konu organizasyonların çevresi ile olan ilişkileri olmuştur. Klasik yönetim teorisi organizasyonlarda tamamen örgüt ve verimlilik arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Neo-klasik yönetim teorisinde her ne kadar insan ve örgüt arasındaki bağlantıya vurgu yapılıp bütünsellik yakalanmaya çalışılsa da örgütün çevresel etkileşimi göz ardı edilmiştir. Her organizasyon ortaya koyduğu üretim faaliyeti sonucunda hem kendi çevresini etkilemekte hem de bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Modern Yönetim Teorisi bu noktada Klasik ve Neo-klasik Yönetim Teorilerinden ayrılmakta ve organizasyonları, iç-dış çevresini dahil ederek bütünsel olarak incelemektedir (Ünal, 2019: 122-123). Modern Yönetim Teorisi ile ilerleyen süreçte organizasyonların çevresiyle etkileşimi ve bu etkileşim ile ortaya çıkan durumlara uyum sağlayabilme yeteneği kazanılmasına dair yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylece bu dönemin iki önemli yaklaşımı olarak “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” öne çıkmıştır.

Sistem Yaklaşımı: Biyolog Ludwig Von Bertalanffy'ın geliştirdiği Sistem Yaklaşımı, organizasyonları canlı bir yapı olarak ele alan ve karmaşık sorunları çözümlmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yaklaşım, çeşitli disiplinlerin kuramsal yapılarındaki benzerlikleri anlamlı ilişkiler bütünü oluşturarak bir sistem yapılandırır (Küçükali, 2011: 48). Sistem yaklaşımına göre; her sistemin çevresel etkileşimden bağımsız bir biçimde değil bütünsel bir bakış açısıyla alt sistemlerle olan etkileşiminin de incelenmesi gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 169).

Sistem yaklaşımına göre, işletme bir sistem olarak düşünüldüğünde örgüt, diğer rakip işletmelerle birlikte işletme dalının bir alt sistemidir. Organizasyonun içerisinde yer alan insan kaynakları, Ar-Ge bölümü ve finans bölümü gibi bölümler organizasyonun alt sistemleridir. Bu alt sistemler arasında oluşan işlevsel bağıllık, sistemin faaliyetlerini meydana getirmektedir (Koçel, 2014: 309).

Örgütleri sistem yaklaşımı ile ele almak diğer yaklaşımlardan daha farklı olarak çevre ile etkileşimden doğan sonuçların çözümlenmesi ve örgüt için en uygun yönetim yaklaşımının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Durumsallık Yaklaşımı: Modern Yönetim Teorisi'nin bir diğer önemli kuramı Durumsallık Yaklaşımı'dır. Emery Trist ve arkadaşlarının çevrenin organizasyon üzerindeki etkileri konusundaki çalışmaları, Durumsallık Yaklaşımı'nın geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Durumsallık Yaklaşımı, önceki yönetim yaklaşımlarının “insansız organizasyon” ya da “organizasyonsuz insan” yaklaşımları arasında bir orta yol bulmaya çalışmıştır. Bu yaklaşımın temel varsayımı; her zaman, her yerde ve her şartta tek ve geçerli bir -en iyi- yönetim anlayışının mümkün olamayacağı ve her organizasyonun kendi iç ve dış etkenlerine göre yönetim anlayışının şekillenmesi gerektiği üzerine kuruludur (Parlak, 2011: 102).

Durumsallık Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı'nın geliştirilmiş hali gibi düşünülebilir. Durumsallık Yaklaşımı, uygulama ile kuram arasında bağlantı kurarak Sistem Yaklaşımı'nın geniş ve soyut yapısının sınırlılıklarını gidermeye destek olmuş ve teknoloji, çevre ve

organizasyon stratejileri üzerine yapılan araştırmalar ile Sistem Yaklaşımı'na katkı sağlamıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 170-174; Can vd., 2011: 77).

Post-Modern Yönetim Teorileri (1980-...)

Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Teorileri, uygulandıkları dönem şartlarında varolan yönetimsel sorunlara gerekli çözüm önerilerini getirmiştir. Ancak her yeni dönem yeni karakteristik özellikleri barındırmakta, bu da yeni sorunlar ve yeni sorunlar için üretilecek yeni çözüm önerilerini beraberinde getirmektedir. Bahsedilen yeni dönemde yönetim bilimciler, yönetimsel sorunlara çözüm üretecek farklı bakış açıları, farklı teknik ve yöntemlerin geliştirilmesi arayışına girmiştir.

20. yüzyılın son çeyreğine doğru tüm dünya ekonomilerinde benzeri görölmemiş bir değişim rüzgârı başlamıştır. Bu değişimin temelinde yer alan toplumsal ve politik olaylar, üretim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler, küresel ekonomileri değişim rüzgarına dahil etmiştir. Ülkeler arasında dolaşımın kolaylaştırılması ve ekonomik sınırların son bulması, Marshall McLuhan'ın deyimiyle tüm dünyayı “*küresel bir köy*” haline getirmiş ve politik dengelerin de değişmesine yol açmıştır. Dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki yeniliklerin yönetim alanına yansısı Post-modern Yönetim Teorisini ortaya çıkarmıştır (Saylı, 2008: 185).

Post-modern Yönetim Teorisi, dünyada yaşanan toplumsal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle kapsayıcı yönetim ilkelerinden yerelliğe; sert kurallardan esnekliğe; hiyerarşiden yetki paylaşımına; yönetimde sonuç kriterlerinden süreç odaklılığa; örgütlerde homojen yapılardan çok kültürlölölüğe; merkezden kontrol yerine otokontrol sistemine; gizli yönetim anlayışından şeffaflığa kadar uzanan yönetim alanında bir dizi anlayış değişikliği meydana getirmiştir (Eryılmaz, 2019: 59; Seçtim ve Erkul, 2020: 34).

Bu bölümde bilgi çağının yönetim alanına yansısı olan “*Açık Yönetim Anlayışı*” ve küreselleşme olgusu ile gelişen “*Stratejik Yönetim Anlayışı*”, “*Yönetişim Anlayışı*” ve “*Kurumsal Yönetim/Yönetişim Anlayışı*” yaklaşımları incelenmiştir.

2.3.4. Dijitalleşme Doğrultunda Şekillenen Yönetim Yaklaşımları

Dünyada bilgi-iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler yeni bir dönemin başlamasını sağlamıştır. “Bilgi çağı” olarak isimlendirilen bu yeni dönemde; yaşamın her alanında kendine yer bulan teknoloji, yeni düşünce ve yaklaşımların geliştirilmesini sağlamıştır. Günlük yaşamdan sanata, eğitimden sağlığa, üretimden tüketime kadar geniş bir yelpazeyi etkileyen bu dönüşüm; yönetim alanını da etkilemekte ve teknoloji temelli yeni yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır (Seçtim, 2020: 52).

Açık Yönetim

Dünyada kamu alanında elektronik devlet uygulamaları ve özel sektörde internet veri tabanlı bilgiye erişim uygulamaları günümüzde giderek daha yaygın hale gelmektedir. Teknolojinin yönetim alanına yansımaları ve Post-modern Yönetim Teorileri’nin getirileri, “açık yönetim” anlayışının popülerleşmesini sağlamıştır.

Açıklık kavramı Yönetim Bilimi’nde “idari açıklık”, “yönetimde şeffaflık”, “gün ışığında yönetim”, “idari demokrasi” gibi terimlerle ifade edilmektedir (Eken, 1994: 25). Açıklık kavramının kamu yönetiminde izlenen ilk adımı, ABD’de Bilgi Edinme Özgürlüğü Kanunu (Freedom of Information Act) ve devamında Gün Işığında Yönetim Kanunu (The Government in the Sun Shine Act) ile (Akpınar, 2011: 238-239); İşletme Yönetimi’ndeki ilk adımı ise finansal denetimi sağlamak amacıyla ortaya atılan Açık Defter Yönetimi (Open book management) kavramı ilk kez John Case tarafından yazılan The Open Book Management adlı makale ile kullanılmıştır (Ölçer, 2005: 123).

Açık yönetim anlayışının kamu yönetimine yansımaları olan “open government” kavramı “*vatandaşların hükümet bilgilerine erişim ve karar alma alanlarına erişim yoluyla hükümet süreçlerini ne ölçüde izleyebildikleri ve etkileyebildikleridir*” (Meijer, vd., 2012: 14). Açık yönetim anlayışının işletme yönetimi alanında kullanılması ise “open management” kavramı ile açıklanmış; organizasyon yönetiminde örgütsel bilgilerin iç

paydaşlarla paylaşılmasını, bu paylaşımın kolay erişilebilirliğe sahip olmasını ifade ederken bu sayede yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin artacağı öngörülmektedir (Çaldağ vd., 2019: 1). Çünkü yönetim süreçlerini gözlemleyen, bu süreçlere katılan ve etki eden paydaşların yönetime olan güveni artmakta, organizasyona olan aidiyeti güçlenmekte ve kapalı bir yönetim sürecinin neden olduğu soru işaretlerinin önüne geçilmektedir (Güran, 1980: 102).

Açık yönetim, yönetim süreçlerinde bahsedilen etkinlik ve verimliliğin artması amacıyla belirli boyutlar etrafında şekillenmektedir. Açık yönetim yaklaşımının boyutları Meijer ve arkadaşları (2012) tarafından yönetimde şeffaflık ve katılımcılık olarak belirlenmiştir. Bahsedilen şeffaflık, bilgiye açık erişimi ifade ederken katılımcılık ise yönetimde karar alma mekanizmalarına açık erişimdir. Çaldağ ve arkadaşları ise (2019) açık yönetimin boyutlarına erişilebilirlik, işbirliği ve yenilikçi uygulamaları da ekleyerek genişletmiştir.

Post-modern yönetim düşüncesiyle gelişen ve özünde “bilgi paylaşımı” bulunan açık yönetim anlayışı, dünyada bilgi-iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerle beraber hem kamu hem de özel sektörde bulunan çeşitli organizasyonların faaliyetlerini, paydaşları tarafından kolayca denetleyebilme ve etkileyebilme imkânı sunmakta ve elektronik tabanlı uygulama ve portallar sayesinde yönetimlere sorumlu bir idare anlayışı getirmektedir. Bu bağlamda post-modern örgütlerin güçlenmesi, bilgi çağına entegrasyonları ve açık yönetim anlayışının benimsenmesi ile sağlanmaktadır.

2.3.5. Küreselleşme Olgusu ile Gelişen Yönetim Yaklaşımları

Küreselleşme kavramı, en geniş tanımı ile “*dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insan, toplum ve devletler arasındaki iletişim ve etkileşimin ‘karşılıklı bağımlılık’ kavramı çerçevesinde giderek artması*” biçiminde tanımlanabilir (Bayar, 2008: 25). Teknolojideki gelişmeler ile beraber önceden vakit kaybettiren işler artık birkaç saniye ile yapılabilir duruma gelmiş, mesafeler anlamını yitirmiş, yeryüzündeki dolaşım artmış, bireyler, gruplar ve topluluklar arasındaki iletişim kolaylaşmıştır. Kısacası “küreselleşme” David Harvey’in deyiimiyle tüm dünyada “*zaman ve mekân sıkışması*” yaratmıştır.

Küreselleşme; yerel ve uluslararası düzlemde iki yönlü ilerleyen, dinamik ve değişkendir bir süreçtir. Bu süreç, dünyanın farklı bölgelerini etkisi altına alarak, bünyesine kattığı yeni düşünce ve hareketlerle varolan yapısını sürekli olarak uyarlamaktadır. Elbette küreselleşmenin etki alanı Yönetim Bilimi’ne de yansımış; dolaşımın, iletişimin ve rekabetin artması yeni yönetim teknik ve uygulamalarını beraberinde getirmiştir (Seçtim, 2020: 39; Bayar, 2008: 25).

Stratejik Yönetim Anlayışı

“Strateji” kavramı, etimolojik olarak incelendiğinde Eski Yunan’da Strategos isimli generalin geliştirdiği bir savaş yöntemi olarak bilinmektedir. Ordu anlamına gelen “stragos” ve yönetmek anlamına gelen “ago” kelimelerinin birleşimiyle generalin sanatı, sevk ve idare, orduyu yönetme gibi anlamlara gelmektedir. Askeri stratejide amaçlanan, varolan kaynakların en verimli ve etkili biçimde kullanılarak zaferin elde edilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 27-29). Sun Tzu, strateji ve liderlik konularını içeren yazılarının toplandığı *Savaş Sanatı (The Art of War)* adlı kitapta “*Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargâhta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır*” biçiminde ifade ettiği stratejik planlamanın önemini vurgulayan yazıları dünyanın en eski strateji kuramları olarak kabul görmektedir.

Stratejik yönetim kavramının ise yönetim alanında XX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başladığı görülmektedir. Bahsedilen dönemde kavram ile ilgili ortak bir uzlaşıya varılmasa da işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere çevresi ile ilişkiler kuran ve kaynakları harekete geçirerek rakiplerine üstünlük sağlayan bir anlamı bulunmaktadır. Bir başka deyişle stratejik yönetim, amaçlarına ulaşabilmek üzere örgütlenmiş bir yapının stratejiler geliştirmesini, stratejilerini planlamasını, uygulamasını ve denetlemesini ifade etmektedir (Parlak, 2011: 743).

“Stratejik yönetim” kavramı tıpkı “yönetim” kavramı gibi “*kurum, kuruluş ve işletmelerin varolan kaynaklarını amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanma süreci*” tanımını kapsasa da stratejik yönetim, yönetimden farklı olarak günlük ve kısa dönemli

işlerin yönetiminden ziyade uzun dönemli rekabet üstünlüğünü ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak faaliyetlerin yönetimine yoğunlaşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 7). Özetle stratejik yönetim ile organizasyonlarda; çevre koşullarını, içsel unsurları ve rakipleri analiz etmek, etkili ve uzun vadeli bir planlama ile kurumsal sürdürülebilirliği tehlikeye atacak belirsizliklerin ortadan giderilmesi gibi konular öne çıkmaktadır (Demirel ve Kabasakal, 2022: 573-574).

Stratejik yönetim sürecinde vizyon, misyon ve amaçlarını belirleyen organizasyonlar; SWOT analizi sayesinde çevrelerinde oluşabilecek tehditleri (threats), fırsatları (opportunities), güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yönlerini analizi ederek gelecek yönelimli, kurumsal bir strateji oluştururlar. Organizasyonlar için SWOT analizi; varolan durumu tespit etme ve gelecek için tedbirler alma açısından önem arz etmektedir. SWOT analizindeki amaç, zayıf yönlerin geliştirilmesi, güçlü yönlerin pekiştirilmesi, tehditlerin fırsata, fırsatların ise organizasyonun en fazla yararlanacağı biçime dönüştürülmesidir (Çiftçi, 2019: 182).

Yönetişim Anlayışı

Post-modern Yönetim Teorileri'nin getirisi olarak günümüzde yönetim kavramının yerini alan “Yönetişim (Governance)” kavramı, yönetmek ve iletişim kelimelerinin birleşimiyle oluşan ve her iki kelimenin de özelliklerini barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetişim kavramı, yönetim kavramından farklı olarak katılımcılığa, çok sesliliğe, iletişime ve ortak payda da buluşabilmeye önem verirken, yönetimin kapalılığına ve bürokrasisine karşı çıkmaktadır (Arslan ve Yaman, 2022: 678). Kavram, ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası tarafından yayınlanan “*Sahraaltı Afrika: Krizlerden Sürdürülebilir Büyümeye*” isimli raporda kullanılmıştır (Seçtim ve Erkul, 2020: 36-37). Bahsedilen raporda yönetişim kavramı, “*ülke meselelerinin yönetiminde politik gücün kullanımı*” olarak ifade edilmiştir (Sobacı, 2007: 221).

Geniş çaplı bir uygulama evrenine sahip olan yönetişim kavramı; küresel, ulusal, bölgesel, yerel hatta kurumsal ölçekte gözlemlenebilmektedir (Lamba, 2016:384). Dar

tanımı ile yönetim; yönetim işini gerçekleştiren kişilerin tek yanlı iradeleri ile karar veremeyeceklerini (Ergün, 2006: 6) ifade ederken geniş tanımda ise çeşitli toplumsal aktörler (devlet, özel sektör, sivil toplum) arasında karar alma sürecinde işbirliğine, demokrasiye ve katılımcılığa dayanan bir yönetim modelini yansıtmaktadır (Kaufmann vd., 2009: 5'ten aktaran Doğan, 2017: 36).

Yönetişimin temel özellikleri Sobacı (2007: 224) tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Yönetişimde, yönetilenler paydaş olarak kabul edilmekte ve kararlar, eşit bilgilendirmenin sağlandığı ve şeffaf bir karar alma süreci uygulanmalıdır.
- Paydaş olmanın organik bir sonucu paydaşlar, alınan kararların içeriği kadar uygulanmasından da sorumludur. Bu sorumluluk, kararların alınması ve uygulanmasında paydaşların birbirlerine hesap verebilmelerini gerektirmektedir.
- Kararlara katılım, kararların alınmasında yalnızca etkili olmayı değil aynı zamanda kararların içeriğine ortak olmayı da gerektirmektedir.

Kurumsal Yönetim/Yönetişim Anlayışı

Post-modern yönetim düşüncesinin organizasyonlarda yansıması olan bir diğer yönetim yaklaşımı ise “corporate governance” olmuştur. Dilimizdeki karşılığı “kurumsal yönetim veya yönetim” olan kavramın, araştırmada veya bağlacı ile verilmesinin sebebi, literatürde sıklıkla birbiri yerine kullanılmasıdır. Bu iki kavramın kimi yazarlarca aynı anlamı taşıdığı görüşü savunulurken kimi yazarlar da kavramın adlandırılmasında yönetim ve yönetim kavramları arasındaki nüans farkına değinerek aynı anlama gelmediği görüşü öne sürülmektedir.

Saklı'ya göre (2012: 91-92); "kurumsal yönetim" terimi yönetim süreçlerinde tek taraflı bir izlenim oluştururken, "kurumsal yönetim" kavramı ise etkileşimi, iletişimi ve sosyal paydaşlarla birlikte yönetimi öne çıkarmaktadır. Kavramın "kurumsal yönetim" olarak kullanılmasını gerektirdiğini belirten diğer bir yazar Menteş ise (2009:1) benzer biçimde

“kurumsal yönetim” kavramının karşılıklıktan ziyade tek yönlü bir yönetimi yansıttığını, kavramın dilimizdeki karşılığının “kurumsal yönetişim” olarak kullanılmasının anlamlı olacağını belirtmiştir. Bu araştırmada kavramın kullanımı “kurumsal yönetişim” olarak tercih edilmiş ancak kavramı “kurumsal yönetim” olarak kullanmayı tercih eden yazarların tercihleri korunmuştur.

Bu bölümde Kurumsal Yönetişim yaklaşımının tanımı, ilkeleri ve yararlandığı teoriler açıklanmıştır.

Kurumsal Yönetişim Anlayışının Tanımı

Kurumsal yönetişim, en genel tanımı ile “*bir organizasyonun paydaşlarıyla olan ilişkiler bütünü*”nü içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 115). Diğer bir ifade ile organizasyonlarda dışarıdakiler ve içeridekiler arasındaki karmaşık ilişkilerin düzenlenmesidir (Kraft ve Ravix, 2005).

Genç (2020) ise kurumsal yönetişimi organizasyonun tüm yönetim süreçlerinde paydaşların dikkate alındığı ve öncelik verildiği bir yönetim sistemi olarak tanımlamıştır. Monks ve Minow (1995) da kurumsal yönetişimi, organizasyonların yönetilme biçimi olarak ele almakta ve yönetsel açıdan tanımlamaktadır. Saklı (2012) kurumsal yönetişimi “stratejik yönetim” kavramı ile birleştirerek, “*paydaşlara organizasyonla ilgili çıkarlarını koruma şansı verilmesi ve bu sayede organizasyonun stratejik amaçlarını gerçekleştirme olanaklarını artıran bir yönetim yaklaşımı*” şeklinde ifade etmiştir.

Aracı ve Yüksel (2016: 103) ise kurumsal yönetim kavramının süreç boyutunu ön plana çıkararak; organizasyon stratejileri yönünde paydaşların hedeflerini kapsayacak biçimde, ilgili mevzuat ve yasal düzenlemeler doğrultusunda organizasyon faaliyet ve ilişkilerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlamıştır. Yine kavramı süreç olarak ele alan diğer bir tanım “*bir organizasyonu sevk etmek ve denetlemek için bir dizi süreç*” biçiminde tanımlanmıştır (Abdullah ve Valentine,

2009: 88). OECD- (Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü’de (1998) kurumsal yönetişimi; bir organizasyonun yönlendirildiği ve denetlendiği süreçler ve faaliyetler bütünü olarak tanımlamıştır.

Kavrama daha geniş bir perspektiften bakan Gillan ve arkadaşları (2006) kurumsal yönetişimi, bir organizasyondaki faaliyetleri denetleyen, sistemler, kurallar ve yasalar olarak tanımlamıştır. Jones (2006) da kurumsal yönetişimi; organizasyonların etkin ve verimli faaliyetlerini oluşturan süreçleri, değerleri ve sistemleri biçiminde tanımlamıştır.

Kurumsal yönetim, organizasyonların faaliyetlerini, ilgili taraflara karşı sorumluluk bilinciyle yürütüp, organizasyonun değerini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir sistemdir. Bu sistem organizasyonda önceden belirlenen hedefleri gerçekleştiren ve paydaşlarıyla yasalara uygun ve etik değerlere bağlı kalarak hareket eden bir sistemdir (Şenver, 2005).

Kurumsal yönetimin düşüncesinin ortaya çıkmasındaki ana neden, 1990’lı yıllarda yaşanan finansal krizler ve şirket skandallarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu durum dikkatleri organizasyonlardaki yönetim ve denetim süreçlerine çevirmiştir. Denilebilir ki Kurumsal Yönetim’in, Post-Modern Yönetim Teorileri’nin savunduğu ilkelerin organik bir sonucu olarak değil, aksine, finansal krizler ve şirket skandallarının getirdiği sonuçlara zorunlu bir çözüm olarak gündeme gelmiştir (Aktan, 2013: 161-162). Organizasyonların yönetilememesinin sonuçları iç ve dış paydaşlar olmak üzere geniş çapta bir kitleyi etkilemektedir. Bu noktada kurumsal yönetişim hem organizasyonlarda yönetim krizlerinin önüne geçmek hem de krizden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen paydaşların tüm süreçlere dahil edilerek yönetimde çok seslilik ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Sancar, 2013: 75).

Kurumsal Yönetişimin İlkeleri

Kurumsal yönetim düşüncesine bakış açıları her ülkenin kendine özgü ekonomik, sosyal, kültürel, yönetim anlayışı ve yasal düzenlemeler gibi özellikleri nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durum da evrensel olarak uygulanabilecek kurumsal yönetim modellerinin eksikliği sonucunu getirmektedir. Ancak yine de son on yıllarda yaşanan küreselleşme olgusunun getirileriyle ülkeden ülkeye farklılık gösteren kurumsal yönetim esasları birbirine yaklaştırmaya başlamıştır. Bu süreçte bazı ilkeler, uluslararası düzeyde kabul görmüş temel ilkeler olarak belirlenmiştir (Pashı, 2004).

Bahsedilen gelişmelere paralel olarak kurumsal yönetim, uluslararası alanda tek tip uygulamalara dönüşmektedir. OECD'nin 1999 yılında ortaya koymuş olduğu Kurumsal Yönetişim'in temel ilkeleri, devletler ve özel sektör tarafından uluslararası kriterler haline gelmiştir.



Şekil 6. Kurumsal yönetişimin ilkeleri

Kaynak: OECD, 2004.

Kurumsal yönetişimin ilkeleri; şeffaflık, hesap verebilirlik, adil davranma ve sorumluluk olarak dört temel ilkeye dayanmaktadır OECD'nin 2004 yılında yayınlamış olduğu “*Principles of Corporate Governance*” isimli rapora göre bu ilkeler şunlardır (OECD, 2004);

(1) Şeffaflık: OECD, kurumsal yönetişimde şeffaflık ilkesi ile yönetimlerin finansal durumu, faaliyetleri ve tüm yönetsel süreçler de dahil olmak üzere paydaşlara zamanında doğru ve kıyaslanabilir bilgilerle açıklama yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

(2) Sorumluluk: Yönetimde bulunan kurulun iç ve dış olmak üzere tüm paydaşlara sorumluluğu bulunmaktadır. Sorumluluk ilkesi, organizasyonların faaliyetlerini hukuka ve meri mevzuata uygun şekilde yürütülmesini ve ilgili standart ve düzenlemelere uygun hareket edilmesini içermektedir. Bunların yanı sıra bu ilke çerçevesinde, organizasyonların etik kurallara uyum sağlaması; toplumun kültürüne, geleneklerine ve ulusal değerlerini yansıtan çıkarlarına uygun hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir.

(3) Hesap Verebilirlik: Şeffaflık ve sorumluluk ilkesi ile yakından ilişkili olan hesap verebilirlik ilkesi, yöneticilere hem görevlerini yürütürken belirlenen kurallara uymaları biçiminde sorumluluk yüklerken hem de bu faaliyetleri şeffaf bir biçimde bilgiye dökerek paydaşlara aktarma görevi vermektedir. Böylece hesap verebilirlik ilkesi açıklama yapabilme, sorumluluk üstlenme ve denetlenmeyi ifade etmektedir.

(4) Adil Davranma: Kurumsal yönetişim ilkelerinde azınlık ve yabancı paydaşlarda olmak üzere herkese eşit ve adil davranılması gerekmekte, tüm paydaşlar hakların ihlali durumunda adil bir şekilde haklarını tazmin edebilmelilerdir.

OECD, 1999 yılında yayınlamış olduğu kurumsal yönetişimin uygulanmasındaki temel ilkelere ek olarak 2023 yılında güncelleyerek yeniden yayınladığı *Principles of Corporate Governance* raporunda bu 4 temel ilkeye sürdürülebilirlik ve dayanıklılık

ilkelerini de ekleyerek kurumsal yönetişimin değerler kapsamını genişletmiştir (OECD, 2023):

Sürdürülebilirlik: OECD sürdürülebilirliği, organizasyonların çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini faaliyetleri ile bütünleştirmeleri olarak tanımlamaktadır. Sürdürülebilirlik ilkesi ile organizasyon faaliyetlerinde çevresel tahribatların azaltılması, kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve yönetim uygulamalarının geliştirmesi gerekmektedir. OECD ayrıca organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek adına şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini tam anlamıyla içselleştirmesi gerektiği vurgulamaktadır.

Dayanıklılık: Dayanıklılık ilkesi, işletmeleri sadece varolan krizlerle başa çıkma yeteneklerini değil gelecekteki belirsizliklere karşı da hazırlıklı olmalarını ve bu konulardaki stratejilerin planlanması gerektiği üzerinedir. Böylelikle işletmeler, kriz anlarında esnekliklerini koruyarak kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlayabilirler.

Kurumsal yönetim ilkelerine ihtiyaç duyulmasının ve uygulanmasının gerekliliği, paydaşların güvenini kazanma ve işletmeyi koruma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu ilkelerin uygulanması işletmelerin itibarını artırmada, krizlere karşı dayanıklılığını yükseltmede ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında işletmelere katkılar sağlamaktadır. Nitekim Küçükçolak ve Özer (2004) tarafından yapılan çalışmada, kurumsal yönetim anlayışı ve ilkelerinin uygulanması ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Benzer biçimde Hiraki ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan araştırmada kurumsal yönetim anlayışının işletme değeri ile ilişkisi incelenmiş, araştırma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir bağ saptanmıştır.

2.4. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Teorik Bir Model Denemesi

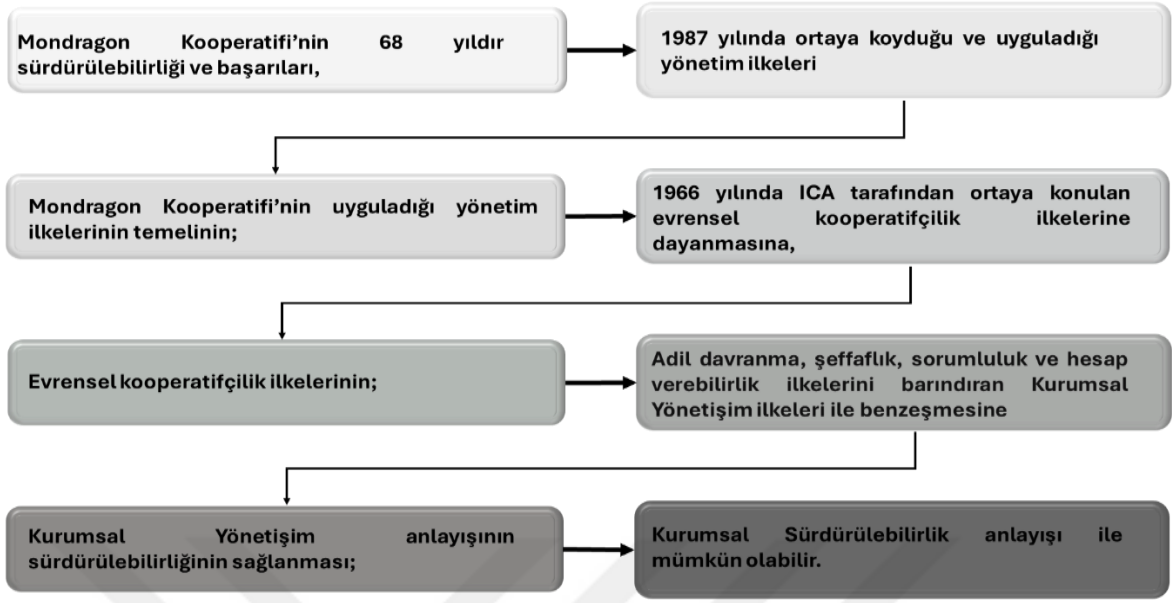
Bu başlıkta araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçeve kısmında kurulan çatı ile kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimine dair bir teori model denemesi ortaya konmuştur. Bu modelin geliştirilmesindeki düşünsel temel ve modele ilişkin açıklamalar aktarılmıştır.

2.4.1. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teori Modelinin Düşünsel Temeli

Kooperatiflere yönelik iyi uygulama örnekleri incelendiğinde İspanya’da bulunan Mondragon Kooperatifi, örgütlenme sayısı ve yıllık kazancı ile tüm dünyada öne çıkan kooperatifler arasında gelmektedir. 1956 yılında kurulan Mondragon Kooperatifi günümüzde; 95 kooperatifi bünyesinde barındıran, dünyada 37 farklı ülkede ticari ve üretim işletmeleri bulunan, 1 üniversite ve 14 araştırma merkezine sahip olan, toplam 81 bin kişiye istihdam alanı açan, İspanya’nın en büyük 10. işletmesi ve dünyanın en büyük işçi kooperatifidir (Karadeniz, 2021: 266). Mondragon Kooperatifi’nin başarısının altında yer alan unsurlar uzun süre tartışılmış ve ölçütlenilmeye çalışılmıştır. Hatta öyle ki kooperatifçilik alanyazınında “Mondragon felsefesi” denilen bir kavrama rastlanılmaktadır.

Mondragon Kooperatifi’nin “*sistemi ayakta tutan unsurları*”nı 1987 yılında ortaya koydukları yönetim ilkelerine bağlayan Karadeniz (2021), bu ilkelerin diğer kooperatif yönetimlerine örnek olabileceğini vurgulamıştır. Bahsedilen ilkeler; açık katılım, demokratik yönetim, emeğin hakimiyeti, kendi kendine yönetim (patronsuz yönetim), sermayenin araçsallığı, kooperatifler arası iş birliği, sosyal dönüşüm, evrensel dayanışma ve eğitimidir (Mondragon, 2024).

Mondragon Kooperatifi’nin yönetim ilkeleri, 1966 yılında ICA’nın ortaya koyduğu kooperatifçilik ilkeleri ile neredeyse aynıdır. Mondragon Kooperatifi’nin, 68 yıldır süregelen kooperatifçilik deneyiminde, yönetiminde bahsedilen ilkeleri benimsemesinin kurumsal sürdürülebilirliğine katkı sağladığı ifade edilebilir. O halde bahsedilen denklemde;



Şekil 7. SKY Teori Modeli'nin düşünsel temeli

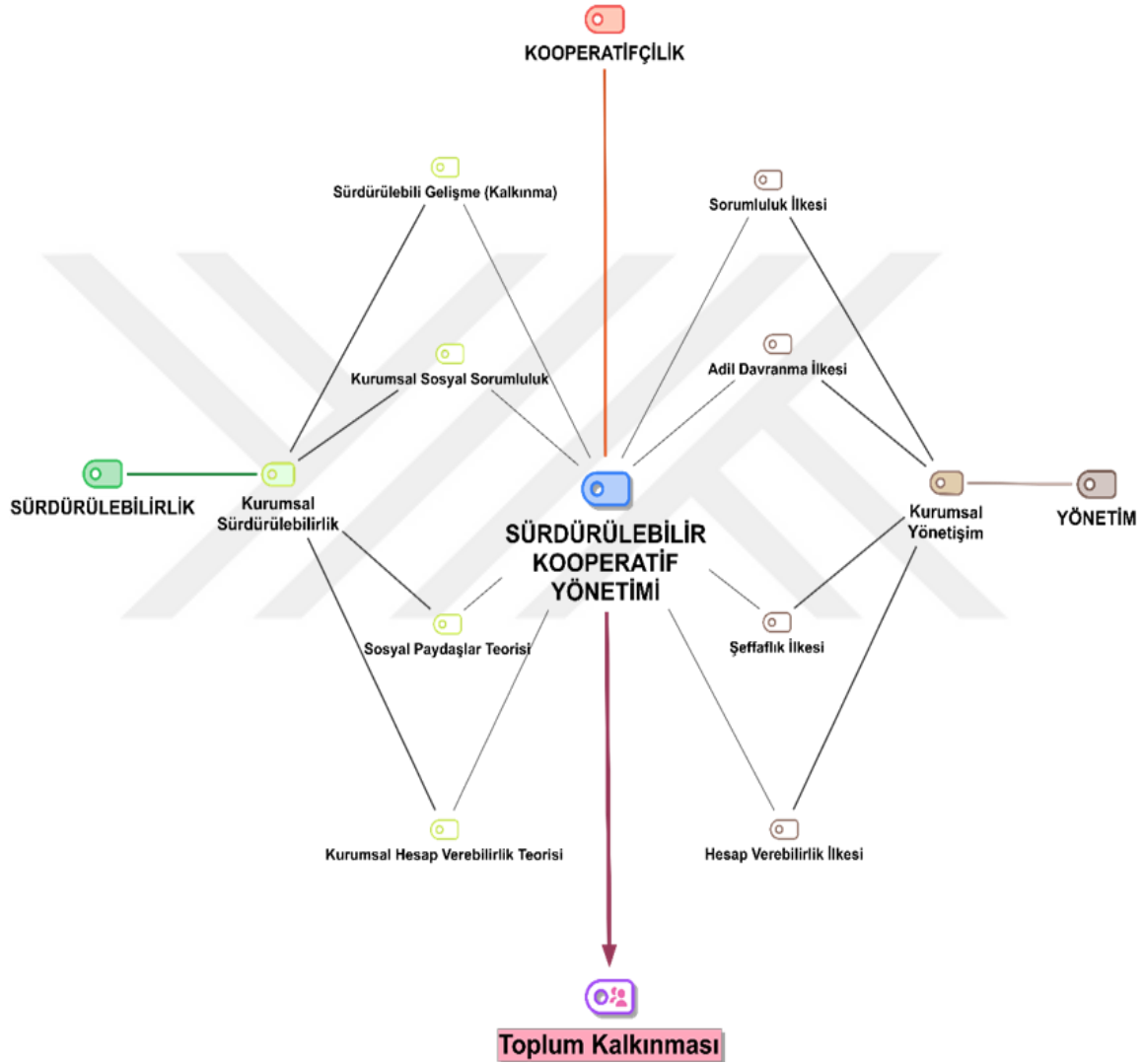
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal yönetim anlayışı ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kooperatif organizasyonlarının hedefleri karşılaştırıldığında üçünün de ortak bir vizyonda birleştiği görülmektedir. **Kurumsal Yönetişim**'in ilkelerinden olan şeffaflık, adil davranma, sorumluluk ve hesap verebilirlik; **Kurumsal Sürdürülebilirliğin** beslendiği Sosyal Paydaşlar Teorisi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Hesap Verebilirlik Teorisi ve Sürdürülebilir Gelişme gibi kavram ve teoriler; kooperatif organizasyonlarının ilke ve işleyişiyle benzer olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda oluşturulan teori modeli bir sonraki başlıkta aktarılmıştır.

2.4.2. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Teori Modelinin Tanıtılması

Sürdürülebilir kooperatif yönetimi teorik model denemesi Sürdürülebilir kooperatif yönetimi ana teması ve 4 temadan oluşmaktadır. Bu temalar “yönetim”, “kooperatifçilik”, “sürdürülebilirlik” ve “toplum kalkınması”dır. Kooperatifçilik, demokratik örgütlenme yapısı ve kalkınmaya olan olumlu etkili ile sürdürülebilirliğe organik bir zemin

oluşturmaktadır. Bu yapının korunması ve geliştirilmesi için etkin ve kooperatif örgütlenme doğasına uygun bir yönetim şeklinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu anlamda Kurumsal Yönetişim ve Kurumsal Sürdürülebilirliğin; kooperatif örgütlenmelerinin yönetsel ekonomik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir olmasına katkı sunarken toplum kalkınmasını da beraberinde getireceği ifade edilebilir.



Şekil 8. Sürdürülebilir kooperatif yönetimi kod-teori modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışında **Sosyal Paydaş Teorisi**, işletmelerin sadece hissedarlarına değil aynı zamanda çalışanlar, toplum ve çevre dahil olmak üzere geniş bir paydaş grubu ile etkileşim içerisinde olduğu anlayışı savunmaktadır. Bu yaklaşım, kooperatiflerin yapısıyla neredeyse örtüşmektedir. Kooperatif ortaklarının, kooperatif

yönetimi ve işleyişine katılımları büyük bir önem taşıırken bu katılım mekanizması Sosyal Paydaşlar Teorisi'nin kooperatiflerde pratiğe dökülmüş hali olarak düşünülebilir.

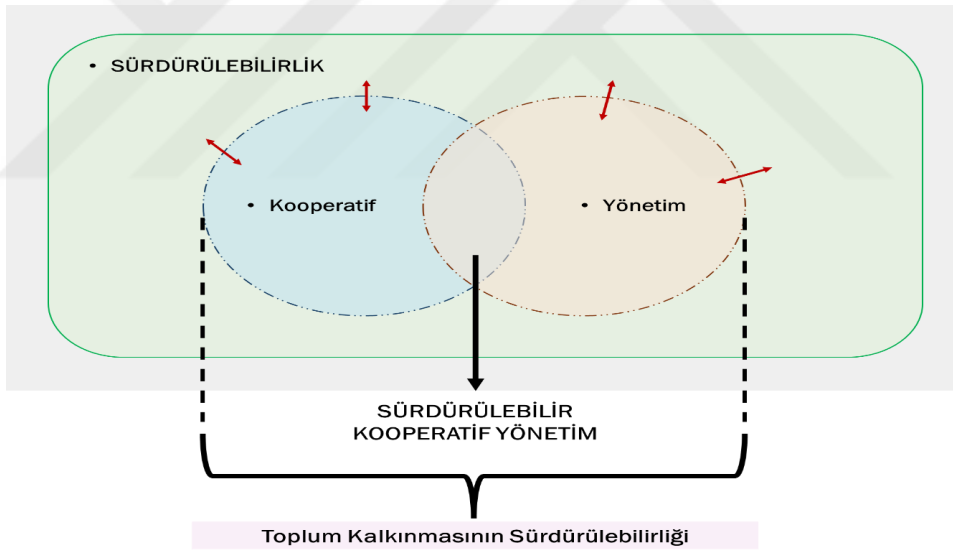
Kurumsal yönetişimin ilkelerinden olan **sorumluluk** ve kurumsal sürdürülebilirliğin yararlandığı kavramlardan biri olan **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**; işletmelerin toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirme çabalarını içermektedir. Bu yaklaşımların; kooperatiflerin özünde bulunan işbirliği anlayışı ve toplumsal dayanışmayı pekiştirme özellikleri ile örtüştüğü ifade edilebilir. Bir kooperatifin temel amacı öncelikle ortaklarının ihtiyaçlarını gidermek sonrasında ise toplumda adil bir gelir dağılımını sağlamak ve **toplumun kalkınmasına** hizmet etmektedir. Bu bağlamda yenilenebilir enerji kooperatifleri, kalkınmanın yanı sıra çevresel kaygılara bir çözüm önerisi sunarken tarımsal kalkınma kooperatifleri gıda krizi içerisinde bulunduğumuz son yıllarda, topluma üretim kapasiteleri ile sağlamaktadır. Kadın kooperatifleri ise kadınların istihdamını sağlarken aynı zamanda sosyal ve ekonomik olarak güçlenmelerine destek olarak toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesine olanak sağlamaktadır. Bu örnekler kurumsal sürdürülebilirliğin yararlandığı kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ve kurumsal yönetişimin ilkelerinden olan sorumluluk ilkesinin kooperatif modelinde somut bir biçimde uygulandığını göstermektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin yararlandığı teori ve kurumsal yönetişimin ilkelerinden biri olan **Hesap Verebilirlik Teorisi**, organizasyonların tüm eylemlerinde şeffaf ve sorumlu olmasını ifade etmektedir. Bu ilkenin, kooperatiflerde, ortakların yönetime dahil olması ve yönetimin düzenli olarak ortaklarına hesap vermesi ile kooperatiflerin işleyişine büyük ölçüde benzediği söylenebilir. Örneğin kooperatifler, belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek mali raporlarını sunmakta, karar alma süreçlerinde ortaklarının görüşlerini alarak kurumsal yönetişimin **şeffaflık ilkesini** de sağlamaktadır. Bu süreçler, kurumsal hesap verebilirlik anlayışının ve kurumsal yönetişimin kooperatiflerde katılımı gözeterek demokratik bir yapıda hayat bulabileceğini göstermektedir.

Kurumsal yönetişimde **adillik ilkesi**, tüm paydaşların eşit haklara sahip olmasını ve karar alma süreçlerinde adaletin sağlanmasını hedeflemektedir. Bu ilkenin, “bir ortak bir oy”

anlayışıyla demokratik bir biçimde örgütlenen kooperatifler ile örtüştüğü söylenebilir. Kooperatiflerin kuruluş felsefesinde yer alan bu özelliğin, kararların adil bir şekilde alınmasını sağlayarak kurumsal yönetişimin adillik ilkesi ile paralellik taşıdığı ifade edilebilir.

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının merkezinde yer alan **Sürdürülebilir Gelişme** ise bugünkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaya hedeflemektedir. Kooperatiflerin yerel toplumların ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunarak bu ilkeyi pratiğe döktüğü ifade edilebilir. Araştırmanın önceki bölümlerinde aktarıldığı üzere Birleşmiş Milletler ve ICA gibi uluslararası oluşumların, kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını içeren çeşitli raporları bu düşünceyi destekler niteliktedir. Sürdürülebilirlik, kooperatifler, yönetim, SKY ve toplum kalkınmasının sürdürülebilirliği arasındaki bağıntı Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi Kavramsal Model

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Toplum kalkınmasının lokomotifleri olarak tanımlanabilecek kooperatifler; yerel toplulukların ekonomik olarak güçlenmesine, sosyal sermayenin gelişmesine ve çevresel kaygılara sundukları öneriler ile sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaktadır. Kooperatiflerin uzun dönem devamlılığını tesis edecek bir yönetim modeli üzerine inşa edilmesi, bu katkıların sürdürülebilir olması adına önem taşımaktadır. Şekil 9’da aktarıldığı

üzere “**sürdürülebilirlik**” evreni içerisindeki “**kooperatif**” ve “**yönetim**” kümelerinin keşişim kümesi ile “**sürdürülebilir kooperatif yönetimi**” temsil edilmektedir. Bu evren içerisindeki kümeler açık bir sistemi temsil ederek hem kooperatifçiliğin hem de yönetimin sürdürülebilirlik anlayışı ile karşılıklı etkileşimini göstermektedir. Bu evrendeki kümelerin birleşim kümesi ise toplum kalkınmasının sürdürülebilirliğini temsil etmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİĞİN GÜNCEL GÖRÜNÜMÜ

Bu bölümde kooperatiflere ilişkin güncel verilerin dünyadaki görünümüne, kooperatiflere yönelik uluslararası oluşumlara ve uygulamalarına, kooperatiflerin Türkiye'deki güncel sayılarına, hukuksal ve yapısal görünümüne ilişkin bilgelere yer verilmiştir.

3.1. Kooperatiflere Yönelik Uluslararası Yapılar ve Uygulamaları

Dünyada, kooperatifçilik düzenlemeleri açısından bakıldığında en önemli çalışmalar; Uluslararası Kooperatifler Birliği, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar, küresel ölçekte kooperatifçilik düzenlemeleri ve uygulamalarına temel oluşturmaktadır. Bu başlıkta kooperatifçiliğin gelişimini teşvik eden uluslararası oluşum ve temel dokümanlara yer verilmiştir.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (International Cooperative Alliance-ICA): 1895 yılında “İngiliz Kooperatifçilik Derneği” öncülüğünde kurulan Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kuruluşundan kısa bir süre sonra milyonları aşan üye sayısına ulaşan küresel bir örgütlenmedir. Kooperatifçiliğin 7 ilkesini ortaya koyduğu “*Kooperatif Kimlik Bildirgesi*” ile ICA, dünya genelinde kooperatifçilik bilincinin yaygınlaşmasını, kooperatiflerin toplum kalkınmasındaki sosyal, ekonomik ve kültürel katkılarını duyurmayı, kooperatiflerin gelişmesini ve etkisini artırmayı, üye kooperatifler arasındaki iş birliğini sağlamayı ve genel olarak kooperatif hareketlerini desteklemeyi amaçlamaktadır.

Türkiye, uzun yıllar ICA'da Türk Kooperatifçilik Kurumu tarafından temsil edilmiş ardından 1987 yılında Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, 2000 yılında Türkiye Milli Kooperatifler Birliği ve 2014 yılında ise Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği ICA'ya üye olmuştur (Geray, 2014: 76).

ICA'nın bünyesinde faaliyet gösteren bir diğer oluşum, “*Uluslararası Endüstri Zanaat ve Hizmet Üreticileri Kooperatifi Örgütü (CICOPA)*”dır. CICOPA, ICA'ya bağlı sektörel bir birliği temsil etmektedir. Bu sektör, işçi kooperatifleri üzerine yoğunlaşmıştır. İşçi kooperatiflerinin desteklenmesi, geliştirilmesi, kooperatifçilik ilkelerine uygun hareket etmesi ve kooperatif ortaklarının yaşam kalitelerinin yükseltilmesi gibi amaçları barındırmaktadır (Geray, 2014: 95-97).

ICA, Dezavantajlı kesimde yer alan kadınların, ekonomik ve sosyal entegrasyonları sağlamak adına kadınların kooperatiflerdeki liderliğini ve katılımını artırmak amacıyla küresel çapta projeler ve çalıştaylar yürütmekte, toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyici yayınlar yapmakta ve çeşitli uluslararası örgüt ve kurumlarla **kadın kooperatiflerinin desteklenmesi** konusunda iş birliği içerisinde bulunmaktadır. Bu iş birliklerinden bazıları, BM ile ortak çalışılan “UN Women” ve “2030 için İşbirlikleri” Platformu, ILO ile gerçekleştirilen anket ve istatistik çalışmaları, bölgesel kadın örgütleri işbirliği ile ortaya konulan “Kadın Kooperatifleri Liderlik El Kitapları” gibi ortak yürütülen ve kadının güçlenmesi gayesini taşıyan faaliyetlerdir (ICA, 2024a).

2024 yılının Kasım ayında ICA Genel Direktörü'nün öncülüğünde, Yeni Delhi'de dünyadaki kooperatif perspektifine yönelik geniş çaplı bir “*Küresel Kooperatif Konferansı*” yapılması planlanmıştır. Konferansın teması “*Kooperatifler Herkes İçin Refah İnşa Ediyor*” olup, Kooperatiflerin, sürdürülebilir kalkınma amaçlarını hızlandırmaları için bir eylem gündemi oluşturmak üzere dört genel oturum düzenlenmesi planlanmıştır. Bu oturumlar; “*Politika ve Girişimcilik Ekosistemlerinin Etkinleştirilmesi*”, “*Kooperatif Kimliğinin Yeniden Onaylanması*”, “*Amaçlı Liderliği Beslemek*” ve “*Adil, Eşit ve Dayanıklı Bir Geleceği Şekillendirmek*” olarak belirlenmiştir (ICA, 2024b). ICA'nın bu organizasyonunun çıktıları ile yeni kooperatifçilik algısının yaygınlaşması ve kooperatiflere yönelik son yıllarda artan ilginin daha da canlanması beklenmektedir.

Birleşmiş Milletler (United Nations-UN): Kooperatiflerin kalkınmadaki gizil güçlerini fark eden ve kooperatifleşerek yoksulluğun azaltılmasını amaçlayan BM, 1950'li yıllardan itibaren kooperatifçiliğin geliştirilmesi ile ilgili politikalar benimsemekte ve ICA

ile iş birlikleri yapmaktadır. Bu işbirliklerini geliştirmek adına 1971 yılında BM bünyesinde “*Kooperatiflerin Teşvik Edilmesi ve Geliştirilmesi Komitesi (COPAC)*” oluşturulmuştur. BM’nin kooperatiflere yönelik diğer bir önemli hamlesi ise 1992 yılında ortaya konulan “*Yeni Ekonomik ve Sosyal Eğilimlerin Işığında Kooperatiflerin Statü ve Rolü*” isimli Genel Sekreterlik Raporu’dur. Bu rapor ile kooperatiflerin, küreselleşme çağında daha geniş bir etki alanına sahip olacağı belirtilmiştir. Bir diğer önemli gelişme ise BM Genel Kurulu’nun 2001 tarihli ve A/RES/56/114 sayılı İlke Kararı’dır. Bu Karar’ın iki, üç ve beşinci fıkralarına göre; (2) Üye devletler, kooperatiflerin gelişimini destekleyici bir ortam yaratılması amacıyla ulusal politikaların geliştirilmesi veya revize edilmesi konusunda rehber uymalıdır, (3) Kooperatiflerin faaliyetlerini düzenleyen yasal ve idari düzenlemeler revize edilmeli ve kooperatiflerin potansiyelleri korunmalı ve geliştirilmelidir, (5) Kooperatiflere ilişkin istatistiksel veri tabanları oluşturulmalıdır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 13).

2009 yılında BM Genel Sekreteri’nin BM Genel Kurulu’ma sunduğu “*Sosyal Gelişmede Kooperatifler*” isimli raporda çeşitli ülkelerde kooperatifler vasıtasıyla üretilen ürünlerin ülkeler genelindeki toplam hacimleri, toplumsal güvenlik ve sağlık hizmetlerindeki etkinliği ve elektrik kooperatiflerinin ABD ekonomisindeki rolü üzerine istatistikler veriler ışığında kooperatiflerin kalkınmadaki rolleri vurgulanmıştır. Aynı yıl BM, 2012 yılını “*Uluslararası Kooperatifler Yılı*” ilan etmiştir. BM’nin bu kooperatiflere yönelik bu girişimi tüm dünyada kooperatifçilik hareketinin tam olarak anlaşıldığını gösteren bir olay olarak değerlendirilmektedir (Geray, 2014: 78-79).

Bu gelişmelerin yanında son olarak 2023 yılında BM Genel Sekreteri’nin 17 Temmuz 2023 tarihli ve A/78/187 sayılı “*Sosyal Kalkınmada Kooperatifler*” isimli raporunda 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na ulaşılmasında kooperatiflerin önemli rolleri bulunduğunu ve kooperatiflerin sürdürülebilir bir biçimde desteklenip geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (ILO, 2024).

Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO): ILO, toplumsal ve ekonomik faaliyetleri ile istihdam, çalışma şartları ve adaletli gelir dağılımı sağlaması açısından kooperatiflerin faydalarını dikkate alan diğer bir uluslararası örgüttür.

ILO'nun kooperatifleri doğrudan etkileyen en önemli girişimi, 2002 yılında kabul ettiği, “*Kooperatiflerin Özendirilmesi*” isimli 193 sayılı Tavsiye Kararı’dır. Tavsiye Kararı’nda adaletli ve dengeli bir toplumsal yapı için kamu ile özel sektörün yanında **kooperatiflerin** de bulunduğu güçlü bir sektörün varlığının gerekli olduğu vurgulanmıştır (Güldoğan, 2007: 47-50).

Kooperatifçiliğe ilişkin hedeflerin, oluşturulacak politikalara yönelik çerçevelerin, hükümetlerin kooperatifçiliğin geliştirilmesi için rolleri ve teşvik için almaları gereken önlemlerin ayrıntılı biçimde aktarıldığı bu tavsiye, Türkiye’nin de içinde bulunduğu 70 ülke tarafından kooperatifçilik mevzuatlarını gözden geçirmek amacıyla referans alınmıştır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 14). Tavsiyede dikkat çeken diğer bir husus ise kadınların, kooperatifleşmenin tüm evrelerinde özellikle de liderlik ve yönetim düzeyinde katılımlarının artırılmasına yönelik çalışmalar için hükümetlere ayrı bir sorumluluk yüklemiştir (Geray, 2014: 94).

ILO VE ICA’nın iş birliğinde oluşturulan diğer bir önemli belge ise 2015 yılında ortaya konulan “*Kooperatifler ve Sürdürülebilir Kalkınma*” isimli çalışmadır. Bu çalışmada kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınma için elverişli bir ortam yaratılmasına katkıda bulunduğu belirtilirken **kadın kooperatiflerinin** ise sosyal ve ekonomik kalkınma aracı olarak son yıllarda sayılarının artması ve desteklenmesi gibi olumlu gelişmeler belirtilmiştir. Ayrıca kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınma gündemine ilişkin yerel, ulusal ve uluslararası tüm tartışmalarda proaktif olması gerektiği, çalışmanın öneriler kısmında sunulmuştur (ILO ve ICA, 2015).

Avrupa Birliği (European Union-EU): Avrupa Birliği Konseyi, 2003 yılında “*Avrupa Kooperatif Tüzüğü*”nü (Statut de la Société Coopérative Européenne-SCE) kabul etmiştir. Avrupa Kooperatif Tüzüğü, 18.08.2006 tarihi ile üye devletler için bağlayıcı olmuştur. Tüzük, en az iki üye devlet vatandaşlarının oluşturduğu kooperatiflerde uygulanmaktadır. Bu tüzük, kendinden önceki kooperatifçiliği uygulama esaslarına atıf yaparken (ILO Tavsiyesi, ICA İlkeleri, BM Kararları) üye ülkeler arasında kooperatifçilik ile ilgili yasal düzenlemelerin birbirlerine yakınlaştırılması amaçlanmaktadır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2012: 15).

Avrupa Birliği’nde kooperatifçilik alanında atılan bir diğer adım ise 2004 yılında “Avrupa’da Kooperatiflerin Teşvik Edilmesi Konulu Komisyon Bildirimi”dir. Bildirim genel hatları ile kooperatiflerin etkilerinin anlaşılması, kooperatifleşme için uygun ortamın hazırlanması ve kooperatifleşmenin teşvik edilmesi hedeflerini içermektedir (European Commission, 2004).

3.2. Güncel Veriler Işığında Kooperatifçiliğin Türkiye’deki Görünümü ve Kamu Yönetimindeki Yeri

Türkiye’de kooperatifler, faaliyetler alanlarına göre Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı ve Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı olmak üzere üç ayrı bakanlıkla ilişkilendirilmiştir. Kooperatifçilikle ilgili hizmetleri icra eden bakanlıkların idari yapılanması Şekil 10’da verilmiştir.

Kooperatifçilik Hizmetlerini İcra Eden Bakanlıkların İdari Yapılanması		
Ticaret Bakanlığı	Genel Müdürlük	•Esnaf, Sanatkarlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü
Tarım ve Orman Bakanlığı	Daire Başkanlığı	•Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü •Yapı Kooperatifleri Dairesi Başkanlığı
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Şube Müdürlüğü-Koordinatörlük	•Tarım Reformu Genel Müdürlüğü •Teşkilatlanma Daire Başkanlığı •Kooperatifçilik Koordinatörlüğü

Şekil 10. Kooperatifçilik hizmetlerini icra eden bakanlıkların idari yapılanması

Kaynak: Kara ve Genç, 2022: 52

Türkiye’de kamu yönetiminde kooperatifçiliğe yönelik hizmetler, Ticaret Bakanlığı’nda “Genel Müdürlük” seviyesinde, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığında “daire başkanlığı” olarak, Tarım ve Orman Bakanlığında ise “şube müdürlüğü” düzeyinde yürütülmektedir. Faaliyet alanlarına göre sınıflandırılan kooperatiflerin bağlı bulunduğu bakanlıklar ise Şekil 11’de gösterilmiştir.

Ticaret Bakanlığı Bünyesindeki Kooperatif Türleri	Tarım ve Orman Bakanlığı Bünyesindeki Kooperatif Türleri	Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Bünyesindeki Kooperatif Türleri
- Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Kooperatifleri - Çocuk Bakım Hizmetleri Kooperatifleri - Deniz Yolcu Taşıma Kooperatifleri - Deniz Yük Taşıma Kooperatifleri - Eğitim Kooperatifleri, - Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri - Fikri Mülkiyet Hakları ve Proje Danışmanlığı Kooperatifleri - Gayrimenkul İşletme Kooperatifleri - Hizmet Kooperatifleri - İşletme Kooperatifleri Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifleri - Karayolu Yük Taşıma Kooperatifleri - Karayolu Yolcu Taşıma Kooperatifleri - Karşılıklı Sigorta Kooperatifleri - Küçük Sanat Kooperatifleri - Pazarcılar İşletme Kooperatifleri - Sağlık Hizmetleri Kooperatifleri - Site İşletme Kooperatifleri - Tarım Satış Kooperatifleri - Taşıma ve İşletme Kooperatifleri - Tedarik ve Dağıtım Kooperatifleri - Temin Tevzi Kooperatifleri - Turizm Geliştirme Kooperatifleri - Tüketim Kooperatifleri - Üretim ve Pazarlama Kooperatifleri - Yaş Sebze ve Meyve Pazarlama Kooperatifleri - Yenilenebilir Enerji Üretim Kooperatifleri	- Tarım Kredi Kooperatifleri - Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri - Sulama Kooperatifleri - Su Ürünleri Kooperatifleri - Pancar Ekicileri Kooperatifi	- Konut Yapı Kooperatifi - Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi - Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi

Şekil 11. Türkiye’de kooperatiflerin bağlı bulundukları bakanlıklar

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı, 2024

Türkiye’de Ticaret Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren kooperatif sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Ticaret Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren kooperatif sayıları

Türkiye Geneli Toplam Kooperatif Sayısı	Türkiye Geneli Toplam Kadın Girişimi Üretim İşletme Kooperatifi Sayısı
• 10.112	• 1102
Çanakkale Geneli Toplam Kooperatif Sayısı	Çanakkale Geneli Toplam Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi Sayısı
• 241	• 18

Kaynak: Çanakkale İl Ticaret Müdürlüğü, 2024

Araştırma kapsamında Çanakkale İl Ticaret Müdürlüğü'nden Ticaret Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren kooperatif ortaklarının sayısal bilgileri de talep edilmiştir. Ancak Ticaret Bakanlığı tarafından oluşturulmuş Kooperatif Bilgi Sistemi (KOOP-BİS) web portalında bu bilgilere ilişkin doğru ve geçerli sayısal verilerin olmadığı tespit edilmiştir.

Türkiye'de Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren kooperatiflere ilişkin sayısal veriler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren kooperatif sayıları

Türkiye Geneli Toplam Kooperatif Sayısı	Türkiye Geneli Toplam Kadın Kooperatifi Sayısı
• 11.754	-
Çanakkale Geneli Toplam Kooperatif Sayısı	Çanakkale Geneli Toplam Kadın Kooperatifi Sayısı
• 374	• 5

Kaynak: Çanakkale İl Tarım ve Orman Müdürlüğü, 2024

Araştırma kapsamında Çanakkale İl Tarım ve Orman Müdürlüğü Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren kooperatif sayısal bilgileri talep edilmiştir. İl müdürlüğünde Türkiye geneli toplam kadın kooperatifi sayısına ilişkin bilgilerin olmadığı aktarılmıştır.

Türkiye genelinde Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'na bağlı 2021 verilerine göre toplamda 57.858 kooperatif bulunmaktadır (TÜİK, 2021). Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı bünyesinde kadın kooperatifi bulunmaması dolayısıyla yalnızca Türkiye geneli toplam veri aktarılmıştır.

3.2.1. Türkiye’deki Kooperatiflerin Hukuksal Görünümü ve Yapısal Görünümü

Bu başlıkta Türkiye’deki kooperatiflerin hukuksal yönden yapısı ele alınarak normlar hiyerarşisine uygun biçimde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda kooperatifçilik, T.C. 1961 ve 1982 Anayasa’sında; Türkiye’nin üyesi olduğu uluslararası yapılarda ve bu yapıların önerdiği tavsiye kararlarında; kanunlarda ve kanunlar çerçevesinde hazırlanan yönetmeliklerde olmak üzere incelenmiştir. Bu başlıkta değerlendirilen hukuki düzenlemeler ile kooperatifçilik konusunda kamu yönetiminin yaklaşımı ile kooperatiflerin kuruluşunu, işleyişini, kooperatif ortaklarının hak ve yükümlülüklerini açığa çıkarmak hedeflenmiştir.

T.C. 1961 Anayasası’ndan 1982 Anayasası’na Kooperatifçiliğin Görünümü

Anayasamız, kooperatifçiliğin genel ve bağlayıcı hukuksal çerçevesini oluştururken yalnızca lafzi (*deyimsel*) yorumda bulunulabilecek hükümlerin yanı sıra; açıkça kooperatifçiliği konu almasa da Anayasa Hukuku’nun yorum ilkelerine sadık kalınarak amaçsal (*teleolojik*) yorumda bulunulabilecek hükümleri de içermektedir. Amaçsal yorum yöntemi Gözler’e (2016: 84-101) göre; hukuk birliği, güvenliği ve ahengini bozabileceği yönünden eleştirilse de yine kendisinin de belirttiği “*hükümün sözünden uzaklaşılması ilkesi*” gözetilerek diğer hükümlerin açıkça belirttiği amaç ve bağlamlar ile (sistemik yorum yöntemi) değerlendirmelerde bulunulabilir.

Ülkemizde kooperatifçiliğin anayasal güvence altına alınmasının bir süreci temsil ettiği de öne sürülebilir. Türkiye’de kooperatifçiliğin hukuksal görünümü, anayasal düzeyde incelendiğinde, ilk kez 1961 Anayasası’nda kooperatifçilik ile ilgili bir maddenin bulunması her ne kadar tereddütle karşılanırsa da Anayasa’nın sosyal devlet anlayışıyla şekillenmesi, Avrupa’daki anayasal gelişmelerde kooperatifçilik ilkelerine yer verilmesi ve uluslararası kuruluşların kooperatifçilik hareketlerini teşvik etmesi 1961 Anayasası’nın 51. maddesinin alt yapısını oluşturmuştur (Koç, 2001: 72). Ekonomik ve toplumsal dayanışmaya katkı sağlayan kooperatifçilik, 1961 Anayasası’nda sosyal ve ekonomik haklar ve ödevleri düzenleyen hükümler içerisindeki 51. maddede “*Devlet, kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır*” ifadesiyle kendisine yer bulmuştur (1961 Any., madde 51). Lafzi

yorumla Anayasa'nın öngördüğü üzere Türkiye'de kooperatifçilik devlet politikası haline gelerek kalkınma planlarının hepsinde görünür bir hal almış ve *“hizmet eden devlet”* anlayışının sunduğu perspektifle 1980'li yıllara kadar bu anlayış devam etmiştir. Ancak ilerleyen yıllarda Türkiye'de yaşanan toplumsal olaylar, dönemin sosyal özellikleri, kamu kurum kuruluşlarının işleyişindeki aksaklıklar ve devlet denetiminin eksikliği kooperatiflerin siyasallaşan bir yapıya evrilmesine neden olmuştur (Koç, 2001: 74). Tüm bu etkilerle birlikte kooperatifçiliğin 1982 Anayasası'ndaki görünümünün farklı bir zeminde izlendiği ifade edilebilir.

Kooperatifler yalnızca ekonomik kalkınma aracı değil bunun yanı sıra sosyal kalkınmayı, toplumsal dayanışmayı ve birlikte iş görme anlayışını geliştirme özellikleri de bulunan bir çalışma modelidir. 1982 Anayasası'nda 1961 Anayasası'nın aksine kooperatifçiliğe yalnızca ekonomik hükümler içerisinde yer verilmiştir. Bu durum, 1982 Anayasası'nda kooperatiflerin sosyal yönlerinin ihmal edildiğine ve daha sınırlayıcı bir yaklaşım benimsendiğine işaret etmektedir.

1982 Anayasası, lafzi olarak doğrudan kooperatifçiliğin geliştirilmesini konu alan 171. maddenin yanı sıra kooperatifçilikle ilişkilendirilip sistematik ve amaçsal yorum yöntemiyle irdelenebilecek bazı hükümler de içermektedir. Anayasa'nın 171. maddesinde kanun koyucu tarafından düzenlendiği ilk halinde kooperatifçiliğin geliştirilmesi;

“Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır. Kooperatifler devletin her türlü kontrol ve denetimine tabi olup siyasetle uğraşamaz ve siyasi partilerle iş birliği yapamazlar” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu hüküm devletin kooperatifçilik hareketlerine katkı sağlaması zorunlu kılınmak ve kooperatifçiliğin geliştirilmesi için gerekli tedbirleri öngörmekle beraber dönemin sosyo-politik yapısı itibarıyla yoğun bir denetim mekanizmasıyla şekillenmiştir. Ancak eleştiriler

yöneltilen 171. maddenin 2. fıkrasına 1995 yılında Anayasa’da yapılan değişiklikte yer verilmemiştir ve kooperatiflerde siyaset yasağı son bulmuştur (Mollaoğlu, 2018: 35).

Anayasa’nın ekonomik hükümlerinden olan ve ekonomik planlamayı düzenleyen 166. maddesinde belirtilen “*Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayi ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak Devletin görevidir. ...*” ifadesi ile piyasaların denetimi ve dış ticaretin düzenlenmesi konulu 167. madde “*Devlet, para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemlerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri alır; piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler. ...*” şeklinde anayasa koyucu tarafından belirtilmiştir.

Anayasa’nın 166 ve 167. maddeleri amaçsal ve sistematik yorumlama yöntemiyle 171. maddede ifade edilen kooperatifçilik üzerinden ele alındığında kooperatiflerin devletin kalkınma, kaynakların verimli kullanımı ve rekabetin korunması hedeflerine önemli katkılar sunduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda devletin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı sağlamak için planlama yapma ve kaynakları verimli kullanma yükümlülüğünü vurgulayan 166. maddeye göre kooperatifler, küçük üreticilerin bir araya gelerek yerel kalkınmayı ve dengeli ekonomik büyümeyi destekleyici yapılar olarak ifade edilebilir.

Devletin tekelleşmeye karşı önlem almasını hükmeden 167. madde ise; kooperatifler de küçük işletmelerin rekabet gücünü artırarak piyasada adil rekabeti sağlayarak tekelleşmeyi önleyici bir yapı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle, devletin kooperatifçiliği teşvik etmesi hem kalkınma hedeflerine hem de piyasalarda adil rekabetin korunmasına hizmet eden stratejik bir yapı olarak değerlendirilebilir.

Uluslararası Belgelerde Kooperatifçiliğin Görünümü

Dünya çapında iş birliğine dayalı biçimde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın başat yapıları olarak değerlendirilen kooperatiflerin fonksiyonlarını güçlendirmek ve gelişimlerine destek sağlamak adına uluslararası kuruluşların düzenlediği çeşitli sözleşmeler

ve tavsiye kararları dikkat çekmektedir. Türkiye Cumhuriyeti üyesi olduğu bu kuruluşların kooperatifçilik ile ilgili düzenlediği pek çok sözleşme ve tavsiye kararlarının tarafı olmayı kabul ederek iç hukuk ve işleyişte uluslararası uyumluluğu sağlamayı taahhüt etmektedir. Bu alt başlıkta Türkiye'nin tarafı olduğu kooperatifçilikle ilgili uluslararası belgeler şu şekilde sıralamak mümkündür;

• ***Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Sözleşmeleri ve 193 sayılı Kooperatiflerin Geliştirilmesi Tavsiye Kararı:*** Türkiye'nin 1932 yılında üye olduğu ILO, çalışma koşullarını iyileştirilmesi, iş hayatında sosyal adaleti ve uluslararası çalışma standartlarını teşvik eden bir organizasyondur. Organizasyonun 2002 yılı 193 sayılı Tavsiye Kararı, kooperatiflerin iktisadi gelişime, istihdam oluşturma ve sosyal entegrasyon noktasında olumlu katkılarını vurgulayarak kooperatiflerin desteklenmesini amaç edinmektedir. Bu doğrultuda Türkiye'nin de kabul etmiş olduğu tavsiye kararı ile kooperatiflerin, demokratik biçimde ve idari ve mali yönden bağımsız olarak faaliyet göstermeleri güvence altına alınmıştır.

• ***Birleşmiş Milletler (BM) 2012 Uluslararası Kooperatifler Yılı Kararı:*** BM tarafından kooperatifçilik bilincinin yaygınlaşması adına 2012 yılının "*Uluslararası Kooperatifler Yılı*" ilan edilmesi inisiyatifine Türkiye'de destek vermiş ve Türk kooperatifçilik hareketinde önemli bir kabuk değişimi yaratan "*Türkiye 2012-2016 Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı-TÜKOSEP*" aynı yıl Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü tarafından ortaya konulmuştur.

• ***Avrupa Birliği'ne Uyum Süreci ve SCE Tüzüğü:*** SCE Tüzüğü, Avrupa Parlamentosu ve konseyi tarafından 2003 yılında kabul edilerek 2006 yılında yürürlüğe giren bir düzenlemedir. Her ne kadar Türkiye, AB'ye tam üye olmasa da AB müktesebatına uygun biçimde kooperatifçilikle ilgili düzenlemelere gözlenmektedir. Bu bağlamda Türkiye, AB'ye üyelik sürecine hazırlık olarak kooperatifler için yasal altyapının güçlendirilmesi, kooperatiflerde şeffaflık ve hesap verebilirliği tesis etme gibi düzenlemeler bu sürecin bir parçası olarak değerlendirmek mümkündür.

Türkiye’deki Kanunlarda Kooperatifçiliğin Görünümü

Bu alt bölümde 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nun kooperatifler ile ilgili hükümlerine yer verilmiştir.

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu: Kooperatifler Kanunu lafzi yorum yöntemiyle irdelenmiştir. Kooperatifler Kanunu, Türkiye’de kooperatiflerin kuruluşunu, işleyişini, yönetimini, mali düzenlemelerini ve sona erme süreçlerini düzenlemektedir. Kanun dokuz bölüm, geçici maddeler ve ek hükümlerden oluşmaktadır. Kanun’da kooperatiflerin tüzel kişiliğinin nasıl kurulacağı, ortakların hak ve yükümlülükleri, kooperatif organlarından genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulunun görevleri, kooperatiflerin mali yapısı ve fesih-tasfiye süreçlerini ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Bununla beraber Kanun, kooperatiflerin devlet teşviklerinden yararlanmasını, kamu kurumları ile ilişkilerini ve cezai sorumlulukları gibi konulara yönelik hükümleri de içermektedir.

- **Kooperatif ve Kuruluşu (madde 1-7):** Kooperatifler Kanunu’nun ilk yedi maddesinde kooperatif tanımı ve kuruluş süreçleri açık bir şekilde ortaya konmaktadır. Kanun’un 1. maddesinde geçen "*tüzel kişiliği haiz*" ibaresi, kooperatiflerin hukuken varlığına işaret etmektedir. Kanun’un 2. maddesinde ise kooperatifin resmi bir zemine oturması için gerekli olan temel koşullar ifade edilerek bir kooperatifin, en az 7 ortak ve ana sözleşmenin ticaret siciline tescili ile resmiyet kazanacağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda Kanun’un 3. maddesinde tescil şartları sıralanmıştır. Kanun’un 4, 5 ve 6. maddelerinde ise ana sözleşmede bulunması gereken zorunlu, ihtiyari ve yorumlayıcı hükümlere yer verilmiştir. Bu maddelerde lafzi olarak kooperatiflerin işleyişine dair gerekli unsurların açıklandığı ifade edilebilir. Kanun’un birinci bölümünün son maddesinde (madde 7) ise kooperatiflerde tüzel kişiliğin tescil ile kazanıldığını ve tescilden önce yapılan işlemlerden kişisel sorumluluğun oluşabileceği doğrudan ifade edilmektedir. Bu madde ile kooperatifin mali ve hukuki sorumluluklarının netleştirildiği öne sürülebilir.

- **Ortaklık Sıfatının Kazanılması ve Kaybedilmesi (madde 8-17):** Kooperatifler Kanunu’nun 8 ila 17. maddeleri arasında kooperatif ortaklığına dahil olma ve ortaklık

durumunun sona erme süreçleri düzenlenmektedir. Madde 8’de yer verilen "*medeni hakları kullanma yeterliliği*" ifadesi ile lafzi olarak ortaklığın hukuken asgari koşulu Türk Medeni Kanunu’nda belirlenen fiil ehliyetine atıfta bulunularak açıkça belirtilmektedir. Kooperatiflerde ortaklıktan ayrılma serbestisinin düzenlendiği madde 10’da ise lafzi olarak ortaklıktan çıkma hakkı genel bir koşula bağlanmasa da belirli durumlarda kısmi sınırlardan söz edilmektedir. Madde 11’de kooperatif ortaklarının en az 5 yıl boyunca kooperatiften ayrılamayacakları vurgulanırken haklı gerekçeler doğrultusunda 5 yıldan daha erken bir çıkışın mümkün olduğu da ifade edilmektedir. Bu madde ile ortaklık ilişkilerinin güçlendirilmesi ve kooperatifin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının amaçlandığından söz edilebilir. Kanun’un 16. maddesinde ise ortaklıktan çıkarılma esasları ile ortaklıktan çıkarılanların itiraz hakkı düzenlenerek kooperatif anasözleşmesi dışında kalan gerekçelerin ortaklıktan çıkarılmaya dayanak olamayacağı açıkça belirtilmiştir. Madde 17’de ise ortaklıktan ayrılan ya da çıkarılanların mali hakları ele alınarak bu kişilerin haklarının yıllık bilanço doğrultusunda hesaplanacağı ve yedek akçelerin bu hesaplama dahil olamayacağı ortaya konmaktadır. Bu madde ile ortaklıktan çıkan kişi/kişilerin haklarının gözetilmesiyle beraber hem kooperatifin sürdürülebilirliği hem de diğer ortaklar adına gelecekteki mali güvenliğin gözetilmesi amaçlandığı ifade edilebilir.

• *Ortakların Hak ve Ödevleri (madde 18-37)*: Kooperatifler Kanunu’nun 18 ve 37. maddeleri arasında ise ortakların hakları, ödevleri ve kooperatifin şeffaf yönetim ilkelerine yer verilmektedir. Madde 23’te geçmekte olan "*hak ve vecibelerde eşitlik*" ifadesi lafzi olarak kooperatifin tüm ortaklarını kapsayacak olan eşit hak ve sorumluluklarına işaret etmektedir. Kooperatifin iç yönetiminde eşit hak ve sorumlulukların kurumsal sürdürülebilirlik açısından önemli bir prensibi yansıttığı ve bu prensibe dayalı bir yapının uzun vadede güveni tesis ettiği, yapının sürdürülebilirliği için ortakların katkısını teşvik ettiği öne sürülebilir. Madde 24 ve 25’te ise açıkça kooperatif yönetiminin şeffaf olma zorunluluğu lafzi olarak vurgulanarak her ortağın kooperatif hesaplarını inceleme ve bilgi edinme hakları belirtilmektedir. Kanun’da da belirtildiği üzere şeffaf bir yönetim, güven ortamının sağlanması ve sürdürülebilir bir kooperatif ile yönetiminin oluşmasının temel taşlarından biri olduğu dile getirilebilir. Madde 28’de kooperatifin mali bakımdan sorumluluğu düzenlenerek kooperatif borçlarından sadece kooperatifin tüzel kişiliği ve mal varlığıyla sınırlandırılarak ortakların gerçek kişiliği ve mallarının sorumlu tutulamayacağından söz

edilmektedir. Bu madde ile kanunun kooperatiflerin kurumsal sürdürülebilirliğinin bir bileşeni olarak ekonomik sürdürülebilirliğe dikkat çektiği, ortakların kişiliği ile varlıklarının koruma altına alınarak risk unsurlarını azalttığı ve uzun vadede ortakların kooperatifçilik faaliyetlerine olan katılımını desteklediği ifade edilebilir. Lafzi olarak sınırlı sorumluluğun tanımlandığı 30. maddede ise ortakların sorumluluklarının, her ortağın payı ile sınırlı olduğu dile getirilmektedir. Kooperatiflerde ortakların sorumluluklarının sınırlı olması, kooperatifçilik faaliyetlerine daha fazla kişinin güvenle katılmasını ve kooperatif yönetiminin ileriye dönük istikrarlı bir yapı olmasına katkıda bulunduğu ileri sürülebilir. Bununla beraber kooperatiften çıkma, çıkarılma yahut kooperatifin tasviyesini izleyen bir yıl süre ile ortakların sorumluluklarının devam edeceği lafzi olarak Kanun'un 36 ve 37. maddelerinde düzenlenmiştir. Kanun'un bu maddeleri ile kooperatiflerin devamlılığı ve istikrarlı bir yapı olarak işleminin kooperatiflerin tasviye süreçleri sonrasında da tesis edilmesi; olası olumsuz etkilerin gözlenmemesi amacıyla düzenlendiği yorumu getirilebilir.

• *Kooperatif Hesapları (madde 38-41):* Kooperatifler Kanun'un 38 ila 41. maddeleri arasında kooperatiflere dair mali düzenlemeler yer almaktadır. Madde 38'de lafzi olarak "gelir-gider farklarının bölünmesi" ifadesiyle kooperatiflerde yıllık gelirlerin ortaklar arası dağılımının hangi usulde gerçekleştirileceği açık biçimde vurgulanmıştır. Her yıl kazançların nasıl yönetileceğinin planlanması mali-ekonomik sürdürülebilirlik açısından önemli bir unsur olmasının yanı sıra kazançların dağıtımında adil ve şeffaf bir yönetim yapısı öngören kanun ile ortaklar arası güvenin pekiştirilmek istenmesi ile kooperatifçilik faaliyetlerine katılımın teşvik edilme amacı güdüldüğünden söz edilebilir. Kanun'un 39. maddesi ile bu farkların bir kısmının (% 10-15) yedek akçelere ayrılması zorunluluğunu belirtilmesi kooperatiflerde ekonomik sürdürülebilirliğine ve gelecekte olası durumlara karşı finansal bir katkı olarak değerlendirilebilir. Bunlarla beraber Kanun'da kooperatiflerin toplumsal sorumluluk ilkesi bağlamında ortaklar ve kooperatif personelleri için yardım ve özel fonların oluşturulmasını düzenleyen 40 ve 41. maddeler yer almaktadır. Bu fonlar ile zor zamanlarda kooperatif ortakları ve personellerine destek sağlayabilmek; kooperatif içi dayanışmayı arttırabileceği gibi kooperatiflerin iç paydaşları arası bağlılığı güçlendirebileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda Kanun'da geçen bu maddeler ile kurumsal sürdürülebilirliğin bileşeni olan sosyal sürdürülebilirliğin güvence altına alınma amacı taşıdığı ileri sürülebilir.

• *Kooperatif Organları (madde 42-69):* Kooperatifler Kanunu’nun 42 ila 54. maddeleri arasında kooperatiflerin karar alma süreçleri ve Genel Kurul organından söz edilerek sorumlulukları düzenlemektedir. Madde 42’de lafzi olarak Genel Kurul, “... *bütün ortakları temsil eden en yetkili organdır.*” ifadesi ile kooperatiflerin en yüksek karar organı olarak belirlenmiştir ve genel kurulun devredilemeyecek olan yetkileri tanımlanmıştır. Bu yetkilerden anasözleşme değişikliği, yönetim ve denetim kurulu üyelerinin seçimi gibi önemli kararların alınacağı organ olarak da genel kurul gösterilmiştir. Kanun’un 43 ve 46. maddeler arasında ise genel kurul toplantı çağrılarının ne zaman ve hangi usulle gerçekleşeceği ile toplantı gündeminin içeriğine dair düzenlemeler yer almaktadır. Madde 47’de ise uygun usullerde toplantı çağrılarında bulunulması ve gündemin belirlenmesine dair maddelere istisnai bir düzenleme olarak; tüm ortakların toplantı için hazır bulunması ve herhangi bir itirazın bulunmaması durumunda toplantı çağrı usullerine uygun olmasa dahi karar alınabileceği vurgulanmaktadır. Kanun’un 48 ve 49. maddelerinde genel kurul toplantılarında oy hakkı ve temsil konuları yer almaktadır. Genel kurulda her ortak bir oy hakkına sahip olmak üzere gerekli durumlarda diğer ortaklara vekalet vererek kendilerinin temsil edilmesini sağlayarak oy kullanabileceği ancak bir ortağın yalnızca bir ortağı temsil edebileceği ifade edilmektedir. Kanun’un genel kurul kararlarının alınma usullerine yer verildiği 51-53. maddeler arasında ise kararların anasözleşme de aksi belirtilmedikçe ekseriyetle basit çoğunlukla alınacağı; istisnai olarak birleşme, dağılma gibi kararlarda 2/3 çoğunluk aranması ve ortakların paylarının artırılması gibi önemli kararlarda ise 3/4 çoğunluk aranması belirtilmiştir. Bunlarla beraber genel kurul kararlarına itirazı bulunan ortakların toplantı tarihini izleyen günden itibaren 1 ay içerisinde kooperatif merkezinin bulunduğu yerdeki yargı merciine başvurma yolunun açık olduğu ifade edilmiştir. Tüm bunlarla birlikte ortak sayısı 1000 ve üzeri olan kooperatifler için Kanun’un 54. maddesinde anasözleşme de belirtilmesi kaydıyla mektupla oy verme veya temsilciler topluluğu yoluyla karar alma yöntemlerinin uygulanabileceğinden söz edilmektedir.

Kanun’un 55. maddesinde ise kooperatiflerin diğer bir organı olan “*Yönetim Kurulu*”nun kooperatifin faaliyetlerini gerçekleştiren organ olduğu “... *kooperatifin faaliyetini yöneten ve onu temsil eden icra organıdır.*” ifadesiyle belirtilmektedir. Yine aynı madde ile yönetim kurulunun en az üç üyeden oluşacağını lafzi olarak belirtilmekte ve genel kurul kararıyla kooperatif ortakları arasından yönetim kurulu üyeliğine seçilenlerin (asil ve

yedek) en geç dokuz ay içerisinde ilgili bakanlıkların görüşleri alınarak hazırlanan ve Ticaret Bakanlığı tarafından çıkarılan Yönetmelik'in ortaya koyduğu usul ve esaslara bağlı bir eğitim programından geçmeleri zorunlu tutulmuştur. Yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken şartların ve yönetim faaliyetlerinin karşılığı olan ücretlerin düzenlendiği 56. maddede ise yönetim kurulu üyelerinin Türk vatandaşı olması, başka bir kooperatifin yönetim kurulu üyesi olmaması ve Kanun'da sıralanan suçlardan mahkum olmamak ya da sıralan suçlara yönelik herhangi bir kamu davası bulunan üyelerin görevine devam etmesi için genel kurul tarafından alınacak göreve devam etme kararı gibi şartların aranacağı, yönetim kurulu üyeliği görevini yerine getirmek üzere seçilen kooperatif ortaklarına genel kurulca karara bağlanan aylık ücret, huzur hakkı, risturn (ortakların, kooperatif faaliyetlerine katılımları oranında yıllık karın geri dağıtılması) ve yolluk dışında başka ödeme yapılamayacağı ifade edilmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinin düzenlendiği 57. maddede ise üyelerin görev süresi 4 yıl olarak belirtilmiştir ve görevi sona eren aynı üyelerin anasözleşmede aksi belirtilmedikçe tekrar üyeliğe seçilebilecekleri vurgulanmaktadır. Kanun'un 58 ila 62. maddelerinde ise yönetim kurulunun yönetim süreçlerine ve temsiline ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Madde 58'de lafzi olarak yönetim ve temsil yetkilerinin, genel kurul veya yönetim kurulu tarafından kooperatif ortağı olmayan kişiler arasından da görevlendirilebilecek kişi ya da kişilere (müdür vb.) kısmi yahut tamamen devredilebileceği ifade edilmektedir. Madde 59'da ise kooperatifin yönetimi ve temsile yetkili kişilerin, kooperatif adına gerekli hukuki işlemleri yürütebilecekleri ve bu süreçte ortaya çıkabilecek olan haksız fiillerden kooperatif tüzel kişiliğinin sorumlu olacağı ifade edilmektedir. Yine aynı maddede yönetim kurulu üyelerinin, kooperatif dışı ticari faaliyetlerde bulunamayacakları ve yanıltıcı reklam yapamayacaklarına da yer verilmiştir. Kanun'un 60 ve 61. maddelerinde ise kooperatifi temsil eden kişilerin imzalarına ilişkin düzenlemeleri içermektedir. Bu bağlamda müdür vb. kişilerin imzalarının yalnızca kooperatif unvanı altında geçerli olabileceği ve bu yetkili kişilerin isimleri ile imzalarının ticaret siciline kaydedilmesinin zorunluluğu hüküm altına alınmıştır. Kanun'un 62. maddesi ile kooperatifin işleyişinde yönetim kurulu üyelerinin görevlerini dikkat ve özenle yerine getirilme sorumluluğundan açıkça söz edilerek mali belgelerin aynı madde de belirtilen usule uygun düzenlenmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Bununla beraber yönetim kurulu üyelerinin görevlerini ihmal etmeleri ya da görevlerine bağlı suç teşkil eden fiillerden dolayı kamu görevlisi gibi cezalandırılacakları açıkça belirtilmiştir. Madde 63'te ise kooperatifin mali

sıkıntıya düşmesi (aczi) durumunda yönetim kurulunun gerçekleştirmesi gereken işler (ara bilanço düzenlenmesi, olağanüstü genel kurul toplantı çağrısı, ilgili bakanlıklara ve mahkemelere bildirim) sıralanarak yönetim kurulunun bu konudaki sorumlulukları doğrudan düzenlenmiştir. Kanun'un 64. maddesi ise kooperatifin işlerliği için yönetim kurulunca görevlendirilen kişilerin (müdür, vekil, temsilci vb.) tazminat talep etme hakkı saklı tutularak her zaman işten çıkartılabileceğini düzenlemektedir.

Kooperatifler Kanun'un 65 ila 69. maddeleri arasında kooperatif organizasyonunun denetim organının nasıl işlediğini ve kooperatiflerde iç ve dış denetim süreçlerinin nasıl gerçekleştirileceği ve denetçilerin görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmektedir. Denetim organı olarak kooperatifin işlem ve hesaplarını genel kurul adına inceleyecek olan denetçilerin seçimini düzenleyen madde 65'te denetçilerin genel kurul tarafından en çok dört yıl için göreve gelecek en az bir denetçi ve yedek üye seçileceği belirtilerek, bu üyelerin genel kurulca gecikmeksizin ticaret siciline tescili ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Seçilecek olan denetçilerin Türk vatandaşı olması ve daha önce 56. maddede belirtilen suçlardan (anayasal düzene karşı işlenen suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, hileli iflas vd.) hükümlü olmaması veya denetim organı üyesi iken bu suçlardan yargılanıyor ise genel kurul kararı ile göreve devam etmesi veya etmemesi gerektiği lafzi olarak açıklanmıştır ve görevde bulunan denetçilere genel kurulca belirlenmiş maaş, huzur hakkı vb. dışında kalan hiçbir ödemenin gerçekleştirilemeyeceğine atıfta bulunulmuştur. Yine aynı maddede göreve yeni seçilen denetçiler ve yedek üyelerin en geç dokuz ay içinde, daha önce aktarılan Madde 55'e göre (ilgili bakanlık görüşü) çıkarılan yönetmeliğe bağlı planlanacak olan kooperatifçilik eğitim programını tamamlamaları zorunlu tutulmuştur. Aynı madde denetim organının işleyişinde denetçilere yüklenecek olan sorumlulukların artırılması veya ara denetimlerin düzenlenebilmesi için ise anasözleşmeye ve genel kurul kararlarına işaret etmektedir. Bununla birlikte organın hazırladığı raporlar genel kurula sunulmayan kooperatiflerin finansal tablolar, faaliyet raporlarının ve ibra kararların geçersiz sayılacağı belirtilmiştir. Kanun'un denetçilerin inceleme yükümlülüğünün düzenlendiği 66. maddesinde ise kooperatifin mali tabloları ile defterlerin uyumlu olup olmadığını ve defterlerin düzenli tutulup tutulmadığını incelemekle yükümlü olan denetçiler karşısında kooperatif yöneticilerinin gerekli defter ve dokümanları sağlama yükümlülüğüne dikkat çekilmiştir.

Bununla beraber kooperatif ortaklarına gerekli durumlarda denetçilerden açıklama isteme yetkisi tanınmıştır. Denetçiler tarafından her yıl yazılı bir rapor hazırlanıp genel kurula sunulmasını zorunlu kılan Madde 67’de ayrıca denetçilerin kooperatif işlerinin ilerlemesinde tespit ettikleri eksiklikler ile kanun veya anasözleşmeye aykırı durumları doğrudan ilgili organa ya da genel kurula bildirmekle yükümlü tutulmuştur. Yine aynı madde de denetçilerin yönetim kurulu ile genel kurul toplantılarına katılabilecekleri ancak oy kullanamayacakları lafzi olarak aktarılmıştır. Denetçilerin görevlerinin gizliliğini koruma amacı taşıyan ve sır saklama yükümlülüklerini düzenleyen 68. Madde ile denetçilerin görevlerini yerine getirirken öğrendikleri doğrultusunda kooperatif ve ortaklarını zarara uğratabilecek bilgilerin diğer ortak ya da üçüncü şahıslarla paylaşımını yasaklamıştır. Tüm bunlarla birlikte Kooperatifler Kanun’unda 69. madde ile kooperatiflerin dış denetim süreci de düzenlenmektedir. Bu maddeye göre dış denetim; kooperatiflerin ya da üst kuruluşlarının finansal tablolarının doğruluğunu ve yönetim kurulunun yıllık raporunda sunulan bilgilerin gerçeği yansıtıp yansıtmadığını kontrol edilmesi olarak belirtilmiştir. Ticaret Bakanlığı tarafından belirlenen kriterlere (faaliyet alanı, ortak sayısı, ciro vb.) göre, bazı kooperatiflerin ve üst kuruluşların dış denetime tabi tutulacağı lafzi olarak aktarılmıştır. Dış denetimi gerçekleştirecek olan kişilerin bağımsız denetçiler, mali müşavirler veya Bakanlıkça yetkilendirilen birlikler tarafından gerçekleştirileceği ve denetime ilişkin usul ve esasların Ticaret Bakanlığı’nın görüşü alınarak yönetmeliklerle düzenleneceği belirtilmiştir. Bununla beraber dış denetim yapan kişilerin olumsuz fiillerinden, Türk Ceza Kanunu’na göre kamu görevlisi olarak sorumlu tutulacakları ifade edilmiştir.

• *Kooperatif Birlikleri ve Üst Kuruluşlar (madde 70-80):* Kooperatifler Kanunu’nda, kooperatiflerin ortak çıkarları doğrultusunda birlik ve üst kuruluşlar oluşturabilmeleri 70 ila 80. maddeler arasında ele alınmaktadır. Lafzi olarak "*müşterek menfaatlerin korunması*" ifadesinin geçtiği 70. madde, kooperatiflerin ortak amaçları noktasında ekonomik faaliyetleri koordine etmek, denetlemek ve kooperatifçiliği geliştirmek amacına hizmet edecek olan kooperatif birlikleri, merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği’nin kurucu unsurunu oluşturmaktadır. Birliklere katılan kooperatiflerin ortaklarına yüklenecek olan sorumlulukların sınırını belirleyen 71. madde ortaklara kendi kooperatiflerinin anasözleşmelerinde belirlenen yükümlülükler dışında sorumluluk yüklenemeyeceğini belirtmektedir.

Kanun'un 72 ila 75. maddeleri arasında kooperatif birliklerinin kuruluşu, yönetimi ve denetimi ile ilgili düzenlemeleri içermektedir. 72. madde ile konu ve faaliyetleri aynı veya benzer nitelikte olan en az 7 kooperatif bir araya gelerek kooperatif birliklerinin oluşabileceğini ve kooperatif organizasyonuna benzer şekilde yapılacağı; ilgili bakanlık tarafından belirlenen bölgelerde aynı konu ve faaliyete sahip birden fazla birlik kurulamayacağı; kooperatifler ve kurulan birlikler, merkez birliğine ortak olmadıkları takdirde, kamu kaynaklı kredilere kefalet sağlayamayacakları veya tarımsal desteklemelere aracılık edemeyecekleri belirtilmiştir. Madde 73'te Kooperatif Birliklerinin en yetkili organı, kooperatif temsilcilerinden oluşan genel kurul olarak gösterilirken Madde 74'de ise birlik yönetim kurulundan lafzi olarak bahsedilerek birlik yönetim kurulu üyelerinin birlik genel kuruluna dahil temsilciler arasından, birden fazla aynı kooperatif temsilcisi olmaması kaydıyla seçilebileceğini belirtmektedir. Kooperatif birliklerinde denetim ve eğitim süreçlerine ilişkin 75. madde ise merkez birliklerinin, kendilerine bağlı birlik ve kooperatifleri denetleyeceğini, onların eğitim ihtiyaçlarını karşılayacağı ifade edilmektedir. Merkez birliğinin kurulmadığı durumlarda ise birliklerin kendilerine bağlı kooperatifleri denetleyecekleri ve bu denetim sonuçlarını ilgili bakanlığa bildirme yükümlülükleri aktarılmıştır. Ayrıca bu denetim ve eğitim hizmetleri için üst kuruluşlar tarafından belirlenen giderlere bağlı kooperatiflerin katılacakları hükme bağlanmıştır. Amaçsal yorumla bu maddenin, birlikler aracılığıyla sağlanan eğitimlerle kooperatifçilik bilincini geliştirme ve denetim yoluyla da kooperatiflerdeki işlerliği sağlama amacı taşıdığından söz edilebilir.

Kooperatif birliklerinin kendi aralarında kooperatif organizasyonu biçiminde merkez birlikleri kurabileceğini hükme bağlayan 76. madde, merkez birliklerinin genel kurullarının, bu birliklere dahil olan kooperatif birliklerinin genel kurullarınca seçilen temsilcilerden oluşacağını bununla beraber kooperatif birliklerinin yönetim kurulu üyelerinin de merkez birlik genel kuruluna üye olarak seçilebileceği aktarılmaktadır. Madde de ayrıca aynı çalışma alanı ve faaliyette olan kooperatif birliklerinin, birden fazla merkez birlik kuramayacakları belirtilmektedir.

Kanun'un 77 ve 80. maddeleri arasında ise Türkiye Milli Kooperatifler Birliği (TMKB) ve birliğin danışma kuruluna ilişkin hükümler düzenlenmiştir. Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'nin kuruluş unsurlarını ve yapısını aktaran 77. madde lafzi olarak

kooperatif birliklerinin veya merkez birliklerinin Türkiye Milli Kooperatifler Birliğini kurabileceğini belirterek Sulama Birlikleri Kanunu ve Tarımsal Üretici Birlikleri Kanununa tabi olarak kurulan birliklerinde bu tepe birlik çatısı altına girebileceği, birliklerin katılım şartlarının ise TMKB anasözleşmesinde belirleneceği ifade edilmiştir. Bununla beraber TMKB Genel kurulunun, kooperatif birlikleri ve merkez birliklerinin genel kurullarınca seçilen temsilcilerden oluşacağının anasözleşmede düzenlenebileceği aktarılmıştır. Madde 78’de genel kurullarda kooperatif, birlik ve merkez birlikleri temsilcilerinin sayısının 5 kişiyi geçmemek üzere belirleneceği aktarılırken Madde 79 ise TMKB ve diğer Birlikler Milli Kooperatifler Birliklerinin anasözleşmelerini bu kanun hükümlerine göre hazırlanacağı ifade edilmiştir. Tepe birlikte oluşturulacak olan danışma kurulunun dayanağı olan Madde 80 ise TMKB Genel Yönetim Kurulu ile çeşitli bakanlıklar, bankalar ve Türkiye Kooperatifçilik Kurumu temsilcilerinden oluşan “*Türkiye Kooperatifleri Danışma Kurulu*”nın kurucu unsurunu ifade etmektedir. Yine aynı madde ile Türkiye Kooperatifleri Danışma Kurulu’nun görev, yetki ve işleme şeklinin Cumhurbaşkanlığınca çıkartılacak olan yönetmelik ile belirleneceği lafzi olarak hükme bağlanmıştır.

• *Kooperatiflerin Dağılması ve Tasfiye (madde 81-85):* Kooperatifler Kanunu’nun 81 ila 85. maddeleri arasında kooperatiflerin dağılma süreçlerini ve bu süreçteki prosedürlere yer verilmiştir. Madde 81, kooperatiflerin ana sözleşme gereğince, genel kurul kararıyla, iflas veya ilgili bakanlığın talebiyle dağılabileceğini düzenlemektedir. Madde 82, dağılmanın ticaret siciline tescil edilmesini zorunlu kılmaktadır. Madde 83, kooperatifin borçları ödendikten sonra kalan mal varlığının nasıl paylaştırılacağını açıklamaktadır. Madde 84, kooperatiflerin birleşerek dağılması durumunda uygulanacak kuralları belirlemektedir, devralan kooperatifin sorumluluklarını ve borçların idaresini detaylandırmaktadır. Madde 85, bir kooperatifin kamu kuruluşları veya kamuya yararlı dernekler tarafından devralınması sürecini düzenlerken bu durumda tasfiye yapılmadan devir işlemi tamamlanabileceği ifade edilmektedir.

• *Ticaret Bakanlığı’nın Görev ve Yetkileri (madde 86-91):* Kooperatifler Kanunu’nun 86 ila 91. maddeleri arasında, Ticaret Bakanlığı’nın kooperatifler üzerindeki görev ve yetkileri düzenlenmektedir. Genel olarak bakanlığın kooperatiflerle ilişkili görev ve yetkilerinin aktarıldığı Madde 86’da, kooperatifler ve üst birliklerinin kuruluşunda

Bakanlığının rehberlik, denetim, dağıtılma sebeplerinin bildirilmesi ve diğer ilgili bakanlıklarla eşgüdüm sağlama gibi görev ve yetkiler sıralanmıştır. Kooperatiflerin ve üst birliklerinin genel kurul toplantılarına Ticaret Bakanlığı temsilcisinin katılımının zorunlu tutulmasını düzenleyen 87. madde bununla beraber genel kurul toplantılarının bakanlığa en az 15 gün önceden bildirilmesini şart koşturmaktadır. Eğer usulüne uygun şekilde temsilci huzurunda gerçekleşmesi öngörülen toplantılara temsilci katılmaz ise toplantı saati 1 saat ötelenerek toplantıya başlanılacağı da ifade edilmektedir. Lafzi bir yorumla genel kurul toplantılarına katılan bakanlık temsilcisi kurulda alınana kararların kanunlara ve anasözleşmeye uygunluğuna yönelik görüş bildiren bir tutanak hazırlaması hükme bağlanan temsilcinin toplantının uygun yürütülmesini denetlediği ifade edilebilir. Ticaret Bakanlığı'na örnek ana sözleşme hazırlama görevi yükleyen Madde 88, ilgili bakanlığın (yapı kooperatifleri için imar bakanlığı) kooperatifler veya kooperatif üst kuruluşları için bu yapılarında görüşlerine dayanan örnek bir ana sözleşme hazırlayacağı hükme bağlanmıştır. Madde 90, ilgili bakanlığın kooperatiflerin hesap ve işlemlerini denetleme yetkisini ve hukuka aykırı durumlarda yönetim kurulu üyelerinin görevden alınması yetkisini içerir. Madde 91, kooperatif üst kuruluşlarının ve bağımsız denetim kuruluşlarının denetimi için bakanlığın görevlendirme yapabileceğini düzenlemektedir.

• *Çeşitli Hükümler (madde 92-101):* Kooperatifler Kanunu'nun 92 ila 102. maddeleri arasında Kooperatifler Kanunu'nun çeşitli hükümlerine yer verilmiştir. Madde 92, siyasi faaliyet yasağını düzenlerken, Madde 93 kooperatiflere ve ilgili birliklere bazı vergisel muafiyetler sağlamaktadır. Madde 95, kooperatifler arasında çıkan anlaşmazlıkların hakem kurulları aracılığıyla çözülebileceğini belirtirken madde 96-97, bazı diğer kooperatif kanunlarıyla ilgili saklı hükümleri ve bu kanunlarla ilgili örgütlenme hükümlerini açıklamaktadır. Madde 98, anonim şirketlere ilişkin hükümlerle bağlantıyı düzenlerken, madde 99 kooperatiflerle ilgili hukuk davalarının ticari dava sayılacağını belirtmektedir. Madde 100 ise eski kanunların yürürlükten kaldırıldığını bildirmektedir. Ek maddeler ise kooperatiflerin denetimi, cezai sorumluluklar ve Kooperatif Bilgi Sistemi (KOOPBİS) gibi düzenlemeleri içermektedir. Son olarak madde 101 ise Kanun'un yürürlük tarihini bildirmektedir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda kooperatifleri düzenleyen bazı hükümler içermektedir. Bu hükümleri kısaca incelemek gerekirse madde 43'te kooperatiflerin ticaret unvanlarını ne şekilde kullanacaklarını düzenlemiştir. Kooperatiflerin ticaret şirketi sayıldığını ancak şahıs veya sermaye şirketi olmadığı madde 124'te hükme bağlamıştır. Madde 135, şirket türleriyle ilgili bazı terimlerin tanımlarını ve uygulamalarını açıklamaktadır. Şirketlerle ilgili düzenlemelerde kullanılan bazı terimlerin hangi şirket türlerinde nasıl kullanılacağını netleştirmektedir. Şirketlerin genel tanımı yapılırken, "ortak" kavramı, anonim şirketlerdeki pay sahipleri ile limited, şahıs şirketleri ve kooperatiflerdeki ortakları ifade eder. Aynı şekilde, "genel kurul" ve "yönetim organı" gibi terimler de anonim, limited, komandit ve kooperatif şirketlerinde nasıl adlandırıldığı ve hangi organları kapsadığı açıklanmıştır. Kooperatiflerin birleşmesinin mümkün olduğu şirket türleri madde 137'de belirtmiştir. Kooperatiflerin birleşme yoluyla yeni bir şirket kurarken hangi kuralların geçerli olacağını aktarıldığı 143. madde de ise Türk Ticaret Kanunu ile Kooperatifler Kanunu'nun aynı sermaye (mal varlığı ile sermaye) koyma ve asgari ortak sayısı ile ilgili hükümleri dışında kalan tüm diğer kuralların yeni kurulacak şirket için geçerli olacağı belirtilmiştir. Kooperatiflerde birleşme kararının nasıl alındığını açıklayan madde 151'de birleşme sözleşmesinin kooperatif genel kurulunda onaya sunulacağı, verilen oyların üçte ikisinin çoğunluğu ile birleşme kararı alınabileceği eğer ana sözleşmede ek ödeme yükümlülükleri, başka edim yükümlülükleri veya sınırsız sorumluluk varsa ya da bu yükümlülükler genişletilmişse, kooperatife kayıtlı tüm ortakların dörtte üçünün kararının gerekli olduğu hükme bağlanmıştır. Şirket ve kooperatif türlerinin birbirine nasıl dönüşebileceği açıklandığı madde 181'de bir sermaye şirketi, başka bir sermaye şirketine veya kooperatife; bir kolektif şirket, sermaye şirketine, kooperatife veya komandit şirkete; bir komandit şirket, sermaye şirketine, kooperatife veya kolektif şirkete; bir kooperatifin, sermaye şirketine dönüşebileceği açıklanmıştır. Madde 189'da kooperatiflerde ve diğer şirketlerde tür değiştirme kararının nasıl alınacağını ve sürecin nasıl işleyeceğini düzenlemektedir. Kooperatiflerde tür değiştirme kararının ortakların en az üçte ikisinin genel kurulda temsil edilmesi şartıyla, mevcut oyların çoğunluğuyla alındığı açıklanmıştır. Madde 522'de yardım amacına özgülenen yedek akçelerin ve diğer malların, şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulmasının zorunlu olması belirtilmiştir. Madde 1402'de ise karşılıklı sigorta faaliyetinin ancak kooperatif şirket şeklinde yürütülebilecek olmasını düzenlemektedir.

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu: Madde 53'te kasten işlenen suçlar sonucunda hapis cezası almış kişilerin belirli haklardan yoksun bırakılmaları düzenlenmiştir. Bu maddeye göre hapis cezasına çarptırılmış bireylerin kooperatiflerde yönetici veya denetçi olmalarını engellenmiş ve seçilme haklarını sınırlandırılmıştır. Nitelikli dolandırıcılık suçunu düzenlendiği madde 158'de, dolandırıcılık suçunun belirli durumlarda daha ağır cezalandırılmasını öngörmektedir. Kooperatif yöneticilerinin, kooperatifin faaliyeti kapsamında dolandırıcılık yapması durumunda, suçun nitelikli dolandırıcılık olarak kabul edileceğini belirtir. Yani, bir kooperatif yöneticisi, görevini kötüye kullanarak üyelerden ya da üçüncü kişilerden haksız kazanç sağlamaya yönelik dolandırıcılık yaptığında, bu suç daha ağır bir ceza ile karşılanacağı hükme bağlanmıştır. Madde 164, şirketler ve kooperatifler hakkında gerçeğe aykırı bilgi verme suçunu cezalandıran bir düzenlemedir. 164. madde, kooperatifin kurucuları, ortakları, yönetim veya denetim kurulu üyeleri ile tasfiye memurlarını kapsamaktadır. Eğer bu kişiler, kamuya yaptıkları beyanlarda veya genel kurula sundukları raporlarda ya da önerilerde gerçeğe aykırı ve önemli bilgiler vererek kooperatif üyeleri ya da ilgililerinin zarara uğramasına sebep olurlarsa, altı aydan üç yıla kadar hapis cezası veya bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacağı hükme bağlanmıştır. Madde 252'ye göre ise kooperatif yöneticileri ve yetkilileri, kamu görevlisi olmasalar bile, rüşvet suçuna karıştıklarında ağır cezalara tabi tutulacağı; rüşvet vermek, almak, menfaat sağlamak veya aracılık etmek suretiyle kooperatif adına hareket eden kişiler, 4 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasına çarptırılacakları hükme bağlanmıştır.

Türkiye'deki Yönetmeliklerde Kooperatifçiliğin Görünümü

Bu alt bölümde kooperatif yönetimiyle doğrudan ilişkili olan “Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği” ve “Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik” incelenmiştir.

Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği: Kooperatiflerdeki yönetim ve denetim üyelerinin (asil ve yedek) nitelikli ve bilinçli bir şekilde görev yapmalarını sağlamak, kooperatiflerin verimli ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerini temin etmek amacıyla, Kooperatifler Kanunu'nun 55. ile 66. maddeleri uyarınca ve 1581 sayılı Tarım Kredi

Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu ile 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun'a uygun olarak 14 Ocak 2022 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği*”, kooperatiflerin büyüklüğüne, ortak sayısına ve cirosuna göre belirlenen eğitim alma zorunluluğunun süresini, içeriğini ve bu eğitim sonucunda yapılacak işlemlere ilişkin esasları düzenlemektedir.

Üyelere sağlanacak olan eğitim, T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından ya da Bakanlık tarafından yetkilendirilen kurum veya kişilerce gerçekleştirilebilmektedir. Eğitim şartına tabi olan kooperatifler, esnaf ve sanatkârlar kredi ve kefalet, tarım satış ve kredi kooperatifleri, inşaat, taşıma ve 20 milyon TL üstü net satış hasılatı olan ya da 1.000'den fazla ortağa sahip kooperatiflerdir. Üyeler, seçilmelerini takiben en geç 9 ay içinde en az 40 ders saati (30 saat temel konular iken 10 saati destekleyici konular) süren kooperatifçilik eğitimini tamamlamalıdır. Eğitimin zorunlu olduğu üyelerin eğitim alıp almadığı, il müdürlükleri tarafından denetlenmektedir. Eğitim şartını yerine getirmeyen üyelere ise yazılı uyarı yapılmaktadır.

Bu eğitimler, yüz yüze veya uzaktan yapılabilir ve Ticaret Bakanlığı tarafından faaliyet kollarına göre ilgili bakanlıkların görüşleri alınarak belirlenen asgari konulara göre şekillenmektedir. Eğitim programını tamamlayan yönetim ve denetim kurulu üyelerine katılım belgesi verilir ve bu belgenin geçerlilik süresi 8 yıldır. Süre sonunda, üyelerin yenileme eğitimi alarak belgelerini yenilemeleri zorunludur.

Eğitim programlarını gerçekleştirecek olan eğiticilerde (en az biri) aranacak olan nitelikler ise şunlardır;

- Hukuk, Siyasal, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinden doktora mezunu olmak.
- Kooperatifçilik alanında yüksek lisans veya doktora mezunu olmak.
- İlgili bakanlıkta en az 5 yıl görev yapmış olmak.
- Kooperatif üst kuruluşlarında en az 8 yıl çalışmış olmak.
- Kooperatifçilikte en az 5 yıl deneyim sahibi olmak ve Bakanlıkça yeterli bulunmak.

Eğitim sağlayıcıların, eğitim programı, eğitici yeterlilikleri ve eğitim materyalleri Bakanlık onayına tabi olup, kooperatifçilik eğitimine dair tüm faaliyetler KOOPBİS sisteminde kayıt altına alınması ve denetlenmesi belirtilmiştir.

Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik: Kooperatiflerin faaliyetlerini yasal çerçevede sürdürebilmeleri, hesap verebilirlikleri ve şeffaflıklarını sağlamaları açısından önemli bir rehber niteliğinde yönetsel bir belge olarak değerlendirilebilecek olan “*Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik*” 1 Şubat 2022 tarihli 31737 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelik kooperatiflerin iç denetimlerinin nasıl yapılacağı, denetim organlarının görev ve yetkileri, denetçilerin nitelikleri, dış denetim süreçlerinin kimler tarafından gerçekleştirileceği, denetim raporlarının hazırlanması ve sunulması gibi konuları ele almaktadır. Ayrıca, denetçilerin etik kurallara uyması, denetim süreçlerinde mesleki şüphecilik ve tarafsızlık ilkelerine bağlı kalmaları gibi hususlara da yönetmelikte yer bulunmaktadır.

- *Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar (madde 1-4):* Yönetmeliğin amacı, kapsamı, dayanağı ve tanımlarının açıklandığı bu bölümdeki 1. maddede yönetmeliğin amacı olarak kooperatifler ve üst kuruluşların denetimi ile ilgili esasların düzenlendiğini belirtilmektedir. Madde 2 ve 3’te ise denetim süreçlerinin 1163, 1581 ve 4572 sayılı kanunlara tabi kooperatifler için geçerli olduğu ve bu yönetmeliğin dayanağını söz edilen kanunlardan aldığını ifade edilmektedir. Madde 4 ise yönetmelikte kullanılan terimleri tanımlar; bu terimler arasında Bakanlık, Denetim Elemanı, Dış Denetim ve Dış Denetçi gibi kavramlar yer almaktadır.

- *Denetleme Organınca Yapılacak Denetim, Denetimin Kapsamı ve Denetçilerin Nitelikleri (madde 5-7):* Yönetmeliğin 5. maddesinde, kooperatifin tüm işlemlerinin, gelir-gider tabloları ve bilançolarının mevzuata uygunluğunu denetlemenin denetim organının görevi olduğu belirtilirken madde 6 ise denetçilerin genel kurul tarafından en fazla dört yıllığına seçilebileceğini ve bu kişilerin kooperatifçilik eğitimi almaları gerektiğini lafzi olarak açıklamaktadır. Madde 7 ise denetçilerin Türk vatandaşı olma, en az lise mezunu olma

ve 1163 sayılı Kanun hükümlerine göre mahkûm olmamak gibi nitelikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir.

• *Denetleme Organı Üyelerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları (madde 8-10):* Yönetmeliğin bu bölümünde, denetleme organı üyelerinin görev ve yetkileri açıklanmaktadır. Madde 8, yıllık bilanço ve gelir tablolarını incelemek, genel kurulu toplantıya çağırarak ve kooperatif işlemlerini denetlemek gibi görevleri lafzi olarak tanımlamaktadır. Madde 9, denetçilerin görevlerini yerine getirirken kusurlu hareket etmeleri halinde kooperatife ve ortaklara karşı sorumlu olacaklarını belirtmektedir. Madde 10'da ise denetçilerin alacakları ücretin genel kurul tarafından belirleneceği ifade edilmektedir.

• *Denetleme Organı Yıllık Çalışma Raporu (madde 11-12):* Denetleme organının her yıl kooperatifin işlem ve hesaplarını denetleyip genel kurula sunacakları bir yıllık çalışma raporu hazırlama gerekliliğinin düzenlendiği bu bölümde, Madde 11 oluşturulacak olan denetleme raporunun genel ilkelerini belirtirken, Madde 12 raporda yer alması gereken bölümler ve konuları detaylandırmaktadır. Bu raporların, kooperatifin mali durumu ve işlemleri hakkında genel bir değerlendirme sunacağı belirtilmektedir.

• *Kooperatiflerde Dış Denetim, Dış Denetimin Konusu ve Dış Denetçinin Nitelikleri (madde 13-17):* Yönetmelikte dış denetim süreçlerinin ele alındığı bu bölümde, Madde 13 kooperatiflerin finansal tablolarının 1163, 6102, 213 sayılı kanunlara göre ve faaliyet raporlarının mevzuata uygunluğunun dış denetim konusu olduğunu belirtmektedir. Madde 14'te ise dış denetimi yapabilecek yetkililer ve bağımsız denetçilerin yetkilendirileceğini açıklar (Kamu Gözetimi Kurumunca yetkilendirilen bağımsız denetçiler, 3568 sayılı Kanuna tabi meslek mensupları ve Bakanlıkça yetkilendirilen birlikler). Madde 15, belirli büyüklüğe sahip kooperatiflerin dış denetime tabi olduğunu, madde 16 ise dış denetçilerin taşıması gereken nitelikler (Türk vatandaşı olmak, lisans diplomasına sahip olmak, bağımsız denetçi unvanına sahip olmak, kooperatifle çıkar ilişkisi olmaması ve tarafsızlık) düzenlenmektedir. Madde 17'de ise denetçilerin Bakanlık ya da yetkilendirilmiş kurumlarca verilen eğitimleri tamamlaması ve her 5 yılda bir bu eğitimin yenilenmesinden söz edilmektedir.

• *Dış Denetime Yetkili Birlikler/Merkez Birlikleri:* Yönetmeliğin kooperatiflerde dış denetimi gerçekleştirebilecek birlikler ve merkez birlikleri ile dış denetim personelinin niteliklerinin ele alındığı bu bölümünde 18. madde Bakanlık tarafından yetkilendirilen birlikler/merkez birliklerinin kooperatiflerin dış denetimini yapabileceğini, ancak sadece kendi ortaklarına hizmet verebileceklerini belirtmektedir. Bu birliklerin en az 7 ortak kooperatifi olması, kurumsal kapasiteye sahip bulunması ve gerekli personel ile donanımlara sahip olması şartı aranacağı ve dış denetim ücreti tarifelerinin Bakanlık onayıyla belirleneceği ifade edilmektedir. Denetim personelinin Yönetmelik hükümlerine aykırı davranması durumunda yetkilerinin geçici veya kalıcı olarak kaldırılabilirliği belirtilir. Madde 19’da ise dış denetim personelinin en az dört yıllık lisans eğitimi almış olması, Bakanlığın belirleyeceği sınavdan başarılı olması ve sağlığı açısından uygun koşullara sahip olması gerektiği düzenlenmektedir. Madde 20 ise yetkilendirilen birliklerin her yıl ocak ayında, denetlenecek kooperatiflerin listesini ve yürüttükleri denetim faaliyetlerine dair raporları Bakanlığa sunma zorunluluğunu aktarmaktadır.

• *Dış Denetçinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları (madde 21-26):* Yönetmeliğin bu bölümünde dış denetçinin görevleri, yetkileri ve yükümlülükleri detaylandırılmıştır. Madde 21’de denetçinin kooperatifin finansal tablolarını incelemek, kooperatifin faaliyetleri hakkında bilgi toplamak ve denetim planını oluşturmak gibi temel görevleri sıralanmıştır. Denetçi, riskli alanlarda denetim faaliyetlerini artırmalı ve mevzuata uygunluğun sağlanmasını kontrol etme gerekliliği lafzi olarak belirtilmiştir ve hatalı raporlamalar veya usulsüzlük tespit edildiğinde, bu durumu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirme zorunluluğundan söz edilmiştir. Madde 22’de ise tarım satış kooperatiflerinde görev yapan dış denetçilerin ek sorumlulukları açıklanmıştır. Madde 23, denetim tekniklerini belirlemektedir. Denetçilerin; tetkik, gözlem, dış teyit, sorgulama, örnekleme, yeniden hesaplama gibi teknikleri kullanarak denetim yapmaları ve Sınırlı Bağımsız Denetim Standardını (SBDS 2400) denetimlerde kıyasen uygulayacakları lafzi olarak aktarılmıştır. Madde 24’te, denetçinin kooperatif yönetim kurulundan ve ilgili kişilerden bilgi ve belge talep etme yetkileri belirtilmektedir ve denetçinin bu yetkilerinin sınırlandırılması durumunda denetim sözleşmesini feshedebileceğinden bahsedilmektedir.

• *Dış Denetçinin Seçimi ve Görevden Alınması (madde 27-30)*: Yönetmeliğin bu bölümünde dış denetçinin seçimi, görevden alınması ve denetçilik pozisyonunun boşalması ele alınmaktadır. Madde 27, kooperatiflerde dış denetçilerin 16. maddede belirtilen niteliklere uygun olarak seçileceğini ve bir dış denetçinin en fazla 4 hesap dönemi görev yapabileceği belirtilir ve görevden ayrılma veya kabul etmeme durumunda yedek dış denetçi seçilebileceği ifade edilmektedir. Madde 28, haklı sebeplerin varlığı durumunda genel kurulun dış denetçiyi görevden alabileceğini düzenlemektedir. Haklı sebepler arasında denetçinin görevini ihmal etmesi veya mevzuata aykırı davranışlarda bulunması da sayılmaktadır. Madde 29, dış denetçinin ölümü, çekilmesi veya görevini yapmasına engel bir durumun oluşması halinde, yönetim kurulunun genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırarak yeni dış denetçi seçilmesini sağlamakla yükümlü olduğunu belirtmektedir. Madde 30, dış denetçinin seçimi, görevden alınması veya ayrılmasının ticaret siciline tescil edilmesi ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan edilmesi gerektiğini açıklamaktadır ve tescil işlemleri için gerekli belgeler sıralanmaktadır.

• *Dış Denetçinin Uyacağı Etik İlkeler (madde 31-37)*: Bu bölüm, dış denetçilerin uyması gereken etik kuralları düzenlemektedir. Madde 31'de, denetçinin mesleki şüphecilik anlayışıyla çalışması gerektiği belirtilirken madde 32'de, dürüstlük ve tarafsızlık ilkelerine lafzi olarak vurgu yapılarak ve çıkar çatışmalarından uzak durulması gerektiği açıklanmaktadır. Tarafsızlığı tehdit eden durumlar ise Madde 33'te sıralanmıştır. Denetçinin, denetim yaptığı kooperatife herhangi bir danışmanlık hizmeti veremeyeceği ifadesinin ayrı bir önem taşıdığı belirtilebilir. Madde 34'te ise mesleki yeterlilik ve özen gösterme yükümlülüğü düzenlenmektedir. Denetçinin, yeterli ve güvenilir kanıt toplayarak özenle denetim yapması vurgulanmaktadır. Madde 35, dış denetçinin sır saklama yükümlülüğünü düzenlemektedir. Denetim sırasında elde edilen bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılması yasaklanmıştır. Madde 36'da dış denetçilerin denetledikleri kooperatiflerde ticari faaliyetlerde bulunamayacağı ve reklam yapamayacağı belirtilmektedir. Madde 37'de ise dış denetimlerde bağımsız denetçilere uygulanan etik kuralların kıyasen uygulanacağını belirtilmektedir.

• *Dış Denetim Raporu (madde 38-39)*: Yönetmeliğin bu bölümünde, dış denetim raporunun hazırlanması, sunulması ve içeriğine ilişkin düzenlemeleri kapsamaktadır. Madde

38, denetim raporunun, ortakların bilgilere tam ve doğru bir şekilde ulaşmasını sağlayacak şekilde hazırlanması gerektiğini belirtmektedir. Denetçi, raporunda olumlu, sınırlı olumlu veya olumsuz görüş bildirebileceği ya da gerekli durumlarda görüş bildirmekten kaçınabileceği aktarılmaktadır. Bununla beraber raporun hesap döneminin sonundan itibaren üç ay içinde hazırlanarak yönetim kuruluna sunulması zorunluluğundan söz edilerek genel kurul toplantısından en az 15 gün önce kooperatif merkezinde ortakların incelemesine hazır bulundurulmasından söz edilmiştir. Madde 39, raporun asgari içeriğinden bahsetmektedir. Raporun, kooperatifin hesap dönemi bilgilerini, denetim planlaması ve risk faktörlerini, finansal tablolar ve yıllık faaliyet raporu hakkındaki değerlendirmelerini içermesi gerektiği aktararak denetçinin finansal tabloların gerçeği yansıtmayı yansıtmadığına ilişkin kanaatini belirtmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

• *Çeşitli ve Son Hükümler (madde 40-45):* Bu bölüm, dış denetim raporlarının değiştirilmesi, Bakanlığın yetkileri ve dış denetime tabi kooperatiflerin takibi gibi konuları ele almaktadır. Madde 40, kooperatifin finansal tabloları veya yıllık faaliyet raporu değiştirildiğinde denetim raporunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Madde 41 ve 42’de ise Ticaret Bakanlığı ve ilgili bakanlıkların dış denetimle ilgili düzenlemeler yapma ve denetim yetkisine sahip birlikleri belirleme yetkileri açıklanmaktadır ve Bakanlığın dış denetim ücret tarifelerini belirleme yetkisinden bahsedilmektedir. Madde 43’te ise dış denetime tabi kooperatiflerin takibinin il müdürlükleri tarafından yapılacağı aktarılmaktadır. Geçici maddelerde, mevcut denetleme organı üyelerinin ilk seçimlere kadar belirli şartlardan muaf olduğu, bazı denetim personelinin belirli koşullarda muaf tutulacağı ve tam zamanlı denetim personeli istihdamı için birliklerin ek süreye sahip olduğu belirtilmektedir. Madde 44, yönetmeliğin yürürlük tarihini açıklar; bazı maddeler 1 Ocak 2023’te, diğerleri ise yayım tarihinde yürürlüğe girmiştir. Son olarak madde 45 ise yönetmeliğin Ticaret Bakanlığı tarafından yürütüleceğini belirtmektedir.

3.2.2. Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi

Kadınların, İngiltere’de 19. yüzyılın sonunda bir araya gelerek istihdama dahil oldukları ilk yapılanma Alice Acland’ın kurucusu olduğu loncadır. İlerleyen dönemde

kooperatifleşme hareketlerinin yayılması, kooperatif yapılanmalarında geliştirilen ilke ve değerlerin katkılarıyla kadınların, kooperatif organizasyonlarında bir araya gelme oranı artmaya başlamıştır. Kadınlar, kooperatifler yoluyla hem ekonomik kazanç elde etmeye başlamış hem de kooperatiflerdeki birlikte iş görme kültürünün etkisiyle sosyal hayata katılımları artmıştır (T.C.G.T.B., 2017: 22). Günümüz dünyasının temel sorunlarından biri de yoksulluk sorunudur. Bu sorundan en fazla etkilenen grupta bulunan kadınlar açısından kadın kooperatifleri önemli bir çözüm aracı olarak değerlendirilmektedir.

Kooperatifçilik faaliyetleri kar elde etme amacıyla şekillenen işletmeler olmalarının yanı sıra bazı temel değerlere odaklanarak işleyen girişimlerdir. Bu bağlamda kooperatifler uluslararası norm ve değerleri yayarak daha iyi bir dünya ve dayanışmacı bir toplum yaratma hedefiyle çalışmayı özendirmektedir (Duguid vd., 2018: 28-29). Dolayısıyla kadın kooperatiflerinin bu kıstaslar altında çok daha özel bir konumda dayanışma ve işbirliğine hizmet ettiği belirtilebilir. Bu durumun göstergesi olarak ILO ve ICA'nın ortaklaşa hazırladığı rapora göre (ILO ve ICA, 2014); Kooperatiflerde lider pozisyonundaki kadın sayısının diğer işletmelere göre daha fazla olduğu, kadınların kooperatif kurma amaçlarının ise güvenli çalışma koşulları, uygun fiyatlı ürünlere erişim, finansal hizmetler ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığına karşı çözüm arayışı olduğu belirtilmiştir.

Birleşmiş Milletler ve bağlı kuruluşları, kadın kooperatiflerinin gelişmesi ve işlerlik sağlaması için İran, Tayland, Hindistan ve Nijerya gibi ülkelerde destekleyici politikalar ve projeler geliştirmektedir (Korkmaz, 2013). Bu projeler kadınların iş yaşamına katılımını artırmaya yönelikken aynı zamanda toplum olarak sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmektedir. Ayrıca bu projeler; Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden (1) Yoksulluğun Sona Erdirilmesi, (2) Açlığın Sona Erdirilmesi, (5) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, (10) Eşitsizliklerin Azaltılması gibi hedefler ile doğrudan ilişkili ve örtüşmektedir.

Türkiye'nin kadın kooperatifleriyle tanışması 1990'lı yılların son zamanlarına denk gelmektedir. 1999 yılında meydana gelen Marmara depremlerinden sonra kadınlar, depremin yaralını sarmak amacıyla iş birliği ederek örgütlenmeye başlamışlardır (Karakuş, 2020: 105). Türkiye'de kurumsal anlamda kadın kooperatiflerinin oluşturulması ise dünyada

yaygınlaşan “kadının güçlenmesi” ve “sürdürülebilir kalkınma” politikalarına paralel olarak gelişim göstermiştir. Bu anlamda gerçekleşen en önemli yenilik, Ticaret Bakanlığı tarafından yayınlanan 2012-2016 Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı olmuştur. Plan’da kadınların girişimcilik yeteneklerini geliştirmek ve ekonomide daha aktif rol almalarını sağlamak amacıyla kooperatifler çatısı altında örgütlenmelerine yönelik çalışmalar öngörülmüştür (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2012). Böylece kadınların kooperatiflerde üretim yapmaları ve istihdam edilmeleri için çeşitli girişimlerde bulunulması, Türkiye’deki kadın kooperatiflerini ileri bir boyuta taşıdığı ifade edilebilir.

2012 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nun 88. maddesine dayanarak “Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi Ana Sözleşmesi” yayımlanmıştır. Diğer kooperatiflerden farklı olarak kadın kooperatifi örnek anasözleşmesinde üretim becerisini geliştirmeye vurgu yapılarak kooperatifin amacı;

“Ortaklarının ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ile ekonomik faaliyetleri kapsamında yer alan mal ve hizmet üretimi ile bunların pazarlanmasına yönelik ihtiyaçlarını karşılamak, girişimlerini desteklemek, üretim becerilerini geliştirmek, böylece ortaklarının ekonomik menfaatlerini koruyarak sağlıklı ve gelişmiş bir çevrede yaşamalarını sağlamak” şeklinde belirlenmiştir.

Kadın kooperatifleri, sosyal yönleri ağır basması nedeniyle diğer kooperatif türlerinden farklı bir tür gibi algılansa da aslında yasal yükümlülükleri açısından diğer kooperatiflerden bir farkı yoktur (KEİG, 2018: 5). Ancak yine de kadın kooperatiflerini özel kılan şey; sunduğu ekonomik bağımsızlık ya da bireysel bir başarı değil ailelerden başlayarak toplumun geniş katmanlarına kadar yayılan bir etki alanına sahip olmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde; araştırmanın amacına, yöntemine, veri toplama tekniklerine ve araştırma sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Alan araştırması kapsamında örnekleme dahil edilen görüşmelerden elde edilen bulgular analiz edilmiş, açıklayıcı ve betimsel olarak incelenmiştir.

4.1. Alan Araştırmasını Tanıtıcı Bilgiler

“Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmada kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimi temel alınarak Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri’nde alan araştırması yapılmıştır.

Araştırmaya Çanakkale İli’nde bulunan 16 kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifi yöneticisi katılım sağlamış ve Creswell (2013) mülakat tekniğı ile gerçekleştirilen nitel araştırmalarda, katılımcıların belirli bir mevcudun altında olmasının veri doygunluğunu sağlamayacağını, belirli bir mevcudun üzerine olmasında ise tekrarlanan yanıtları ortaya çıkardığını öne sürmüştür. Bu bağlamda araştırmada 16 kişi ile mülakat gerçekleştirilerek optimal düzeyde veri doygunluğuna ulaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen 15 farklı açık uçlu soru 3 alan uzmanı görüşü ile oluşturulmuş ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Kurul’u tarafından onaylanmıştır (Ek-1).

Araştırmadan erişilen verilerin analiz süreci, araştırmanın amacına uygun olan açık ve bağlamsal alt kod, kod, kategori ve tema sistemi oluşturularak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsam geçerliliğı alanyazındaki araştırmalar ile desteklenirken araştırmanın kodlama güvenilirliğı ise alanında uzman bir akademisyen tarafından karşılaştırılarak sağlanmıştır. Buna göre 299 kodlamada görüş birliğı sağlanırken 113 kodlamada ise görüş ayrılığı belirlenmiştir. Miles ve Huberman (1994) Güvenilirlik= [(Görüş Birliğı): (Görüş

Birliği + Görüş Ayrılığı)]x100” formülü kullanılarak “Güvenilirlik= 0.73” olarak hesaplanmıştır.

4.1.1. Alan Araştırmasının Amacı

“Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmanın amacı; bireyler arası iş birliği ilkeleriyle örgütlenen, dayanışma ekonomisine katkılar sunan ve toplum kalkınmasında önemli rolleri bulunan kooperatlflere yönelik *sürdürülebilir kooperatif yönetimi* modeli oluşturmak ve bu kavramsal modele yönelik Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimi önündeki sorunları ve eksiklikleri saptamak ve tespit edilen sorunlar ve eksikliklere yönelik çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırma kapsamında şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatiflerinin mevcut sorunları nelerdir?
- Kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatiflerinin yönetsel sorunları nelerdir?
- Sürdürülebilir kooperatif yönetimi nasıl sağlanabilir?
- Sürdürülebilir bir kooperatif yönetimi için ortakların katılımını şekillendiren temel faktörler ve yönetim süreçlerini etkileyen iç-dış faktörler nelerdir? Bu süreçleri açıklayacak bir model geliştirilebilir mi?

4.1.2. Alan Araştırmasının Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

“Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırma *nitel bir araştırmadır*. Nitel araştırma, sosyal olguları var oldukları bağlam düzeyinde araştırmayı, adlandırmayı, sınıflandırmayı ve ilişkilendirmeyi esas alan bir araştırma türüdür (Erkul, 2023). Araştırmada kooperatif

yönetimlerine yönelik mevcut durumun tespitini yapmak için nitel veriler toplanmış, içerik analizi ile kodlanmış ve temalar oluşturulup Çanakkale’deki kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifleri sınırlılığı ile sürdürülebilir kooperatif yönetimi olgusu yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kooperatiflerin ve kooperatif yönetimine dair bilgilerin geçmişten bugüne taşınarak aktarılması ve bu bağlamda kitap, rapor, makale ve tezlerin incelenerek bilgi toplanması nedeniyle “*Tarihsel Araştırma Yöntemi*” (TAY), sürdürülebilir kooperatif yönetimi üzerine bir araştırma gerçekleştirilerek durum tespiti ve değerlendirme yapılması ve konunun önemi ortaya konurken neden-sonuç ilişkisi kurulması nedeniyle “*Betimsel Araştırma Yöntemi*” (BAY), kooperatiflere ve yönetimlerine dair mevzuatın incelenmesi nedeniyle “*Kanun İnceleme Yöntemi*” (KİY) kullanılmıştır (Erkul vd., 2013: 28; Erkul vd., 2022: 8).

Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama teknikleri kullanılmaktadır. Doküman incelemesi kapsamında araştırmanın amacına uygun olarak kooperatifler ve yönetimleri hakkındaki kaynaklar taranmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniğinde katılımcıların konuya olan bakış açıları, bilgi edinmek suretiyle gerçekleştirilmektedir (Kuş, 2012: 87). Nitel araştırma yapısı ile kurgulanan bu araştırmada veriler, doküman incelemesi ve görüşme (mülakat) yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Çanakkale İli’nde toplamda 18 kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifi faaliyet göstermekte olup 1 kooperatif yöneticisi görüşmeyi reddetmiş ve 1 kooperatif yöneticisine ise erişim sağlanamamıştır. Böylece araştırmanın örnekleme; 16 kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifi yöneticisi ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada 7 katılımcı ile zaman ve maliyet sınırlılığı nedeniyle çevrimiçi (online) görüşme yapılırken 9 katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılmış ve görüşmelerin ortalama süresi 50 dakika olmuştur. Görüşmeler, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, izin dahilinde yüksek kaliteli ses kayıtları alınmış ve not tutma yöntemi ile veriler toplanmıştır. Ses kayıtları ve alınan notlar transkript edilerek her bir katılımcı için ayrı ayrı yazılı

dokümanlar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler Maxqda 2024 Programı kullanılarak içerik analizi ile çözümlenmiş ve alan araştırması sistemli olarak görselleştirilmiştir.

4.2. Araştırmaya Katılan Kooperatif Yöneticilerinin Değişkenleri

Bu başlıkta katılımcıların eğitim düzeyleri, yaşları, gerçekleştirilen görüşmelerin süreleri ve görüşme şekillerine Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4.

Araştırmanın katılımcı değişkenleri

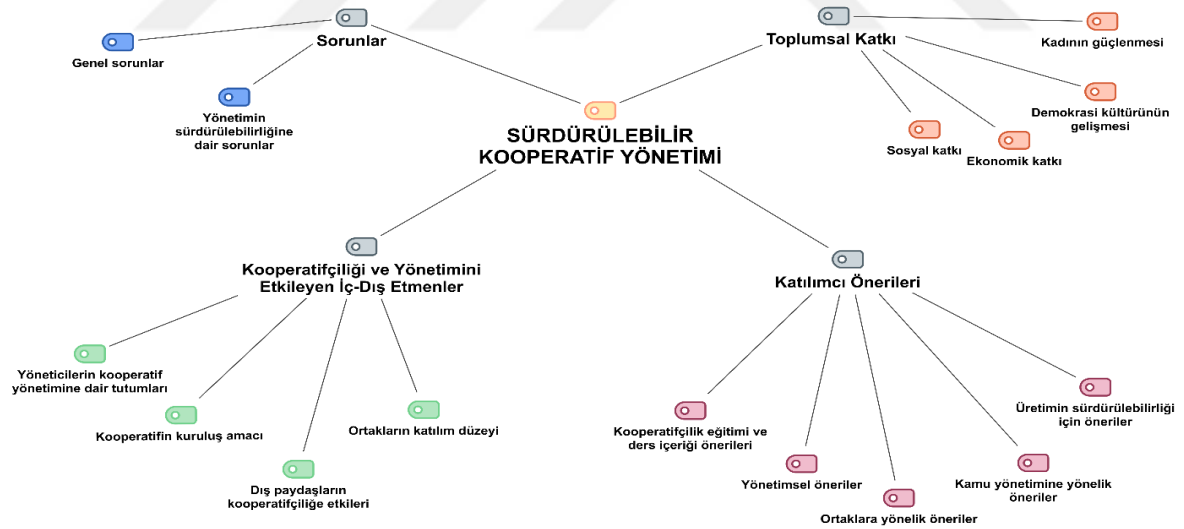
Belge adı	Eğitim Düzeyi	Yaş	Görüşme Süresi (Dakika)	Görüşme Şekli
K1	Ortaöğretim	45	35	Çevrimiçi
K2	Ortaöğretim	67	45	Yüz yüze
K3	Yükseköğretim	68	67	Çevrimiçi
K4	Ortaöğretim	61	33	Yüz yüze
K5	Yükseköğretim	68	104	Yüz yüze
K6	Yükseköğretim	65	48	Yüz yüze
K7	Yükseköğretim	51	51	Çevrimiçi
K8	Ortaöğretim	55	36	Yüz yüze
K9	Yükseköğretim	43	138	Yüz yüze
K10	Ortaöğretim	50	32	Yüz yüze
K11	Ortaöğretim	48	21	Çevrimiçi
K12	İlköğretim	49	8	Çevrimiçi
K13	Yükseköğretim	72	9	Çevrimiçi
K14	Yükseköğretim	64	42	Çevrimiçi
K15	Yükseköğretim	60	65	Yüz yüze
K16	Yükseköğretim	58	71	Yüz yüze

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3. Bulgular

Araştırma kapsamında, katılımcılara yöneltilen görüşme sorularına (Ek-2) verilen yanıtlar, yapılandırılmış mülakat belgeleri haline getirilerek birbirleriyle ilişkili 4 tema altında analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan kooperatiflere ilişkin veriler, kooperatif yönetimlerinin sürdürülebilirliği önündeki engellerin saptanabilmesi için “*Sorunlar*” teması; bu engellerin oluşumunu ve çözümünü şekillendiren bileşenlerin tespiti için “*Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler*” teması; araştırmanın örneklemini üzerinden kooperatiflerin neden sürdürülebilir bir yapı kazanması gerektiğine ilişkin bulguların vurgulandığı “*Toplumsal Katkılar*” teması ve son olarak sürdürülebilir kooperatif yönetimi için tavsiyelerin analiz edildiği “*Katılımcı Önerileri*” temasından oluşmaktadır. Bu temalar ve temalara ait kategoriler doğrultusunda gerçekleştirilen analiz kapsamında 412 açık ve bağlamsal kod oluşturulmuştur.

Oluşturulan temalar ve kategoriler Şekil 12’de gösterilmiştir.



Şekil 12. Araştırmanın tema ve kategori kod sistemi

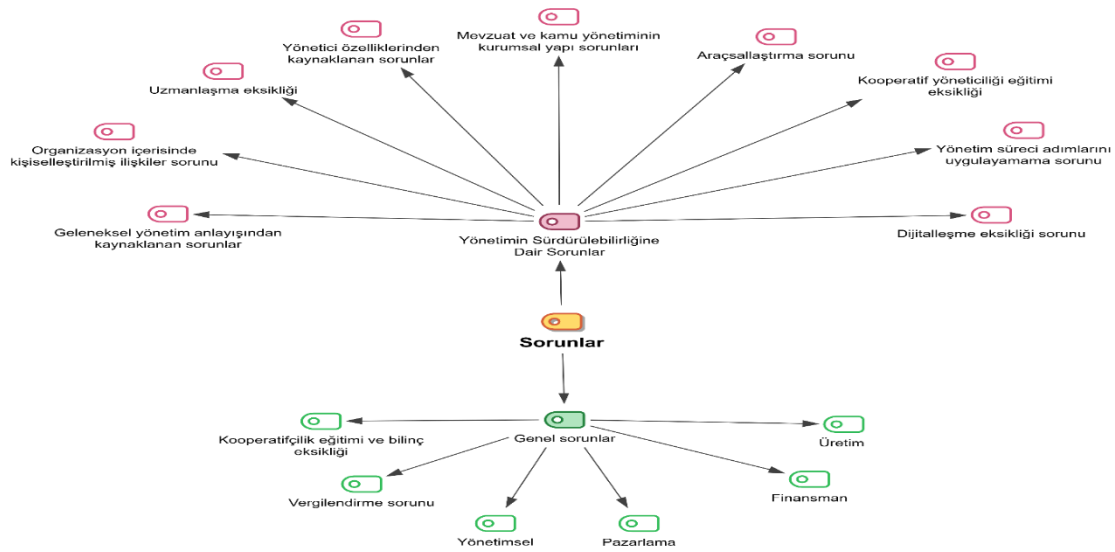
Araştırmada “*Sorunlar*” teması altında; “*Genel sorunlar*” ve “*Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar*” adlı 2 kategori; “*Kooperatifçiliği ve yönetimini etkileyen*

iç-dış etmenler” teması altında oluşturulan 4 farklı kategori, “*Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları*”, “*Kooperatifin kuruluş amacı*”, “*Dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri*” ve “*Ortakların katılım düzeyi*” olarak belirlenmiştir. “*Toplumsal Katkı*” temasında “*Sosyal yaşama katkı*”, “*Ekonomik katkı*”, “*Kadının güçlenmesi*” ve “*Demokrasi kültürünün gelişmesi*” olmak üzere 4 farklı kategori ve son olarak “*Katılımcı önerileri*” teması altında “*Kooperatifçilik eğitimi ve ders içeriği önerileri*”, “*Yönetimsel öneriler*”, “*Ortaklara yönelik öneriler*”, “*Kamu yönetimine yönelik öneriler* ve “*Üretimin sürdürülebilirliğine yönelik öneriler*” olmak üzere 5 kategori oluşturulmuştur.

Araştırmanın odak noktalarına vurgu yapan 4 tema için toplamda 15 kategori, bu kategorilere bağlı kodlar ve alt kodlar araştırmanın ilerleyen safhalarında detaylı olarak aktarılmıştır.

4.3.1. Sorunlar Temasına İlişkin Bulgular

Araştırmada “Sorunlar” teması altında “*Genel sorunlar*” ve “*Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar*” adlı 2 kategori oluşturulmuştur. Oluşturulan tema ve kategoriler Şekil 13’te gösterilmiştir.

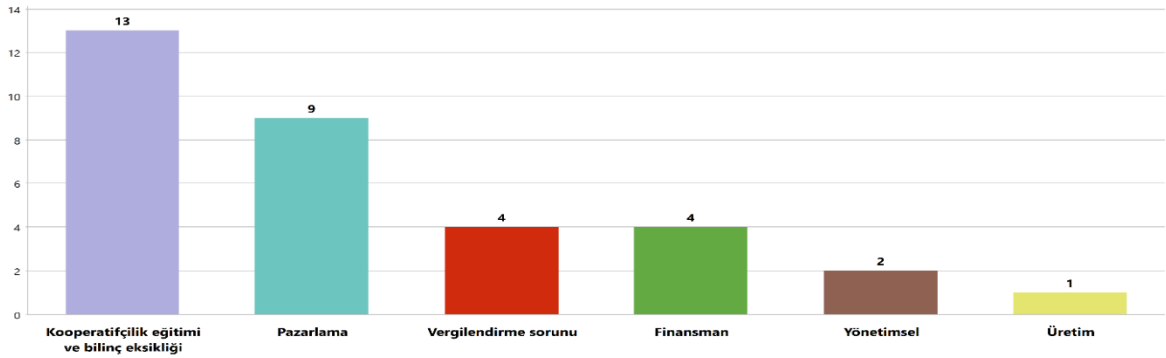


Şekil 13. Sorunlar teması hiyerarşik kod-alt kod modeli

Bu kategoriler detaylandırıldığında şu şekilde incelenebilir;

Genel Sorunlar Kategorisine İlişkin Bulgular

Araştırmada sürdürülebilir kooperatif yönetimini dolaylı olarak etkileyen “*genel sorunlar*” kategorisi altında 6 farklı kod oluşturulmuştur. Bu kodlar, ortakların kooperatifçilik hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasını betimleyen “*kooperatifçilik eğitimi ve bilinç eksikliği*” kodu; üretilen ürünlerin tüketici ile karşılaşmasında yaşanan zorlukları betimleyen “*pazarlama*” sorunları kodu; mevcut vergi düzenlemelerinden kaynaklanan yükleri betimleyen “*vergilendirme sorunu*” kodu; yeterli sermaye ve mali kaynaklara erişememeyi betimleyen “*finansman*” sorunları kodu; kooperatiflerin sevk ve idaresinde karşılaşılan organizasyon ve yönetici eksikliklerini betimleyen “*yönetimsel*” sorunlar kodu ve son olarak mal ve hizmet üretim aşamalarında izlenen verimlilik sorunlarını betimleyen “*üretim*” sorunları kodudur.



Şekil 14. Genel sorunlar kategorisine ilişkin katılımcı dağılımları

Katılımcılardan edinilen veriler sonucunda kooperatiflerin “*genel sorunlar*” kategorisinde üzerinde en çok durulan kod, 13 katılımcının ifadeleri ile “*kooperatifçilik eğitimi ve bilinç eksikliği*” olmuştur. İkinci sırada 9 katılımcının ifadeleriyle “*pazarlama*” sorunu, üçüncü sırada 4’er katılımcı ile “*vergilendirme sorunu*” ve “*finansman*” sorunu olurken yalnızca 1 katılımcının ifadesiyle “*üretim*”, genel sorunlarda en az işaret edilen sorun olmuştur. Katılımcıların bu kategoriye ilişkin en çarpıcı yanıtları şunlardır;

Katılımcı 1 (K1)'in ifadesiyle; *“Bugün bizdeki kooperatiflerin en büyük sorunu kooperatifçilik eğitiminin eksik olmasından kaynaklanıyor. Diyorum ki şu aylık bilançoyu yayınlar mısınız? Yok. Bilgisi yok çünkü. Bilanço nedir bilmiyor ki. Böyle basit ve temel bilgilerin her kooperatif ortağı tarafından bilinmesi gerekir”* diyerek kooperatif ortaklarındaki kooperatifçilik eğitimi eksikliğini belirtmiştir.

K7 benzer bir ifade ile *“Ben kooperatif yöneticisi olarak tüm ortakların kooperatifçilik ile ilgili eğitimleri alması konusunda teşvik etmeye çalışıyorum ama birçoğu ‘sen zaten biliyorsun bunları’ diyerek eğitimleri almaya istekli davranmıyor oysaki sorsanız kooperatifin temel işleyişi hakkında bile bilgisi yoktur”*.

K4 ise ifadesinde hem kooperatifçilik eğitiminin eksikliğinden hem de bununla bağlantılı olarak kooperatif bilincinin gelişmemesinden bahsetmiştir. Eğitim eksikliği nedeniyle kooperatiflerin temel felsefesi olan ortaklarda güç birliği ve dayanışma özelliklerinin yerleşememesi sorununu şu ifadeyle açıklamıştır:

“Kooperatifte ortakların %50’si kar ve zarara ortak olduğunun farkında değildir. Yani kooperatifin geliri olduğunda üç beş lira para aldığını, alacağını bilir de yarın zarar olduğu zaman zararda da o paranın ortak tarafından ödeneceğini bilmez mesela. Öyle bir sorumluluğu olduğunun farkında değildir. Onun için ortaklık meselesi diyoruz. İşte bu bilincin alıştırılması için, birlikte iş yapmanın, güçlü bir şekilde iş yapmanın gerekliliğini anlayabilmesi için, bir kişi, bir grup, özellikle kadınlarımız kooperatif kurmadan önce devlet aracılığı ile ya da çok basit kurslarla, programlarla, uzaktan eğitimlerle bile bu işler yapılabilir. Artık video eğitimleri vesaire bile bu işler rahatlıkla dijital ortamda yapılabilir”.

Aynı şekilde K15 tarafından ortakların kar kadar zarara da ortak olması gerekliliği ve kooperatifçiliğe yönelik dayanışma ve bilinç eksikliği, *“kooperatifte bir şeyler iyi gittiğinde sizden iyisi yok ama kötü gittiğinde sizden kötüsü olmuyor”* ifadesi ile desteklenmiştir.

Genel sorunlara ilişkin bahsedilen diğer bir kod ise “Pazarlama” olmuştur. Katılımcılar, bu sorunun kooperatiflerin ürettikleri mal ve hizmetlerin etkin bir şekilde piyasaya sunulmasının önünde engel oluşturduğu dolayısıyla kooperatiflerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. K5’in ifadesiyle; *“Satışta ve pazarlamada problem yaşıyoruz. Çünkü bizim yetişmiş pazarlama elemanımız yok. Pazarlama sorununu çözemedikçe ürettiklerimiz âtil durumda kalıyor, anlamı kalmıyor”*. K12’de benzer biçimde *“En büyük sıkıntı pazarlama, üretiyoruz ama pazarlayamıyoruz, yer alanımızda dar”*. K6, *“Pazarlama sorunu var, şimdilerde bu sorunu aşmak için web sitesi yapalım, online satışlara başlayalım diye bir istek var. Ancak birçoğu koli yapmayı bile bilmiyor, bunlar çok kolay işler değil”*. Kooperatiflerdeki pazarlama sorununa genel bakış; pazarlama konusunda uzman eksikliği, fiziksel mekân sınırlılığı ve dijital çağın gelişimine ayak uyduramama gibi konuların üzerinde yoğunlaştığı ifade edilebilir.

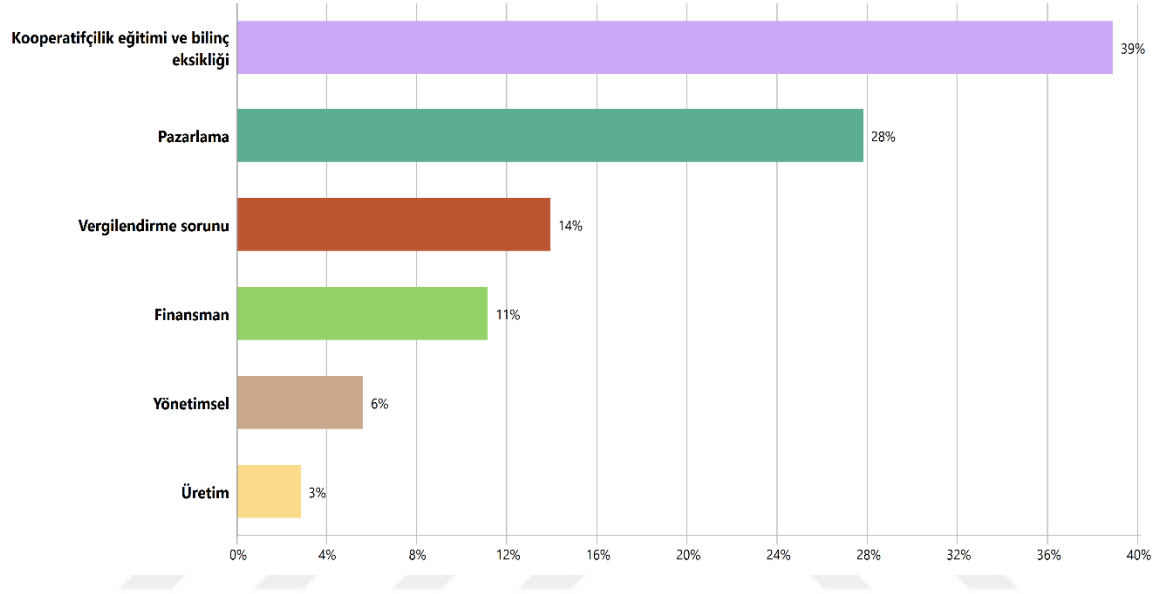
Katılımcılar tarafından genel sorunlar kategorisine ilişkin üçüncü sırada bahsedilen kod “vergilendirme” olmuştur. Katılımcılar, vergileri yüksek bulduklarını belirtmiş ve kadın kooperatiflerine vergilendirme konusunda imtiyazlar tanınması gerektiğini ifade etmiştir. Bu doğrultuda K5;

“Vergi yükümlülükleri nedeniyle birçok kadın kooperatifi bugün kapanma noktasına gelmiştir, Şimdi biz kooperatifler birliğine üye olduğumuz için iletişim grubundan bana saatte 70 tane mesaj gelir Türkiye çapında. İnanın şu anda hepsi yangın var diye bağıyor, yakında her yer kooperatif mezarlığına dönecek bu yüzden”.

K3, *“Önemli sorunumuz dediğim şu aslında, vergiler. Biraz kadın kooperatiflerine vergilerde indirim uygulasalar. Bazı vergilerden muaf tutsalar”*.

K13 ise, *“Herkes kooperatifler vergi vermez diye şaşıyor, bu sıra iyice arttı vergiler. Devlet diyor ki ödersen yaşa, ödemezsen kapat dükkânı. Biz zaten ne kazanıyoruz ki. Alın size üretim devamlılığı nasıl sağlanmaz. Sürdürülebilirlikten bahsettiniz, bu yüksek vergiler sürdürülebilirliğin önündeki engeller işte”* olarak ifade etmiştir.

Üretim sorununa ilişkin ifade K9 tarafından; “Sürdürülebilirliğinin önündeki engellerden biri de üretimde vizyon ve alan araştırmasının olmamasıdır. Örneğin Bozcaada’da domates olmamasına rağmen reçeli yapılıp satılıyor ya da *** Kooperatifi ’nde sebze kurutma cihazı aldılar ama kullanmayı bilmiyorlar hibe boşa gitti. Bölgeye özel türleri, gıdaları üretsen belki sürdürülebilirliğini sağlarsın.” olarak aktarılmıştır.



Şekil 15. Genel sorunlar kategorisine ilişkin kodlanma sıklığı (Genel vurgu)

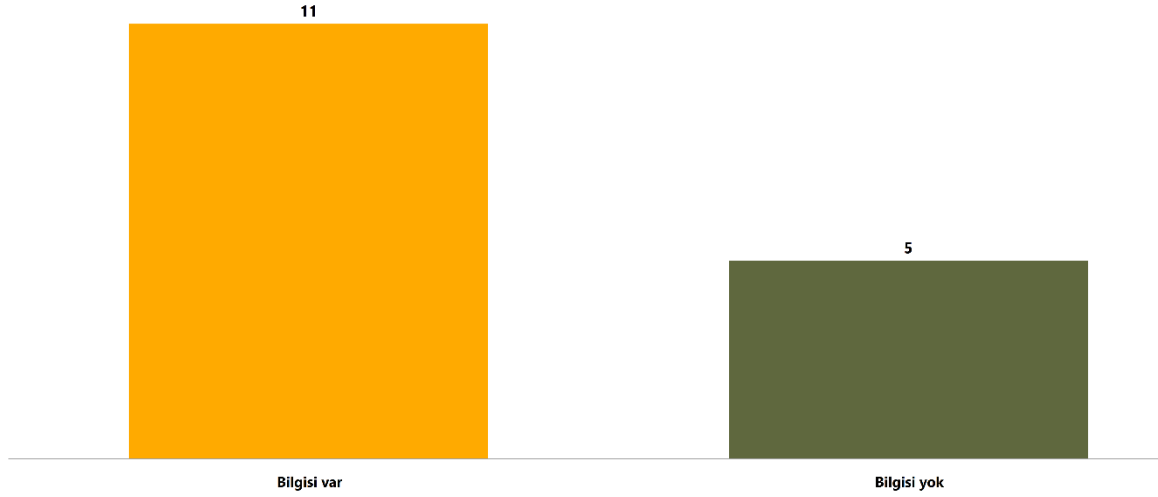
Genel sorunlar kategorisine ilişkin kodlanma sıklığı (genel vurgu) incelendiğinde tüm mülakat belgelerinde kooperatiflerin genel sorunları arasında %39 oranla “*Kooperatifçilik eğitimi ve bilinç eksikliği*” belgelerde en sık vurgulanan kod olmuştur. Tüm belgeler içerisinde en az vurgulanan kod ise “*üretim*” sorunudur.

“*Vergilendirme sorunu*” ve “*finansman*” sorunundan eşit sayıda katılımcı (4) tarafından bahsedilse de tüm belgelerde vergilendirme sorununa ilişkin kodlanma sıklığı finansman sorunundan daha fazla olmuştur.

Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar Kategorisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, katılımcıların görüşme sorularına vermiş olduğu yanıtlar ile “*Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar*” kategorisi oluşturulmuş ve bu kategoride kooperatiflerin

uzun vadeli yönetimsel başarılarına engel olan 9 kod ve 13 alt kod belirlenmiştir. Kooperatif yönetiminin sürdürülebilirliğine odaklanılan araştırmada örnekleme dahil edilen kooperatif yöneticilerinin sürdürülebilirliğe dair farkındalıkları Şekil 16’da verilmiştir.



Şekil 16. Katılımcıların sürdürülebilirlik kavramına dair farkındalıkları

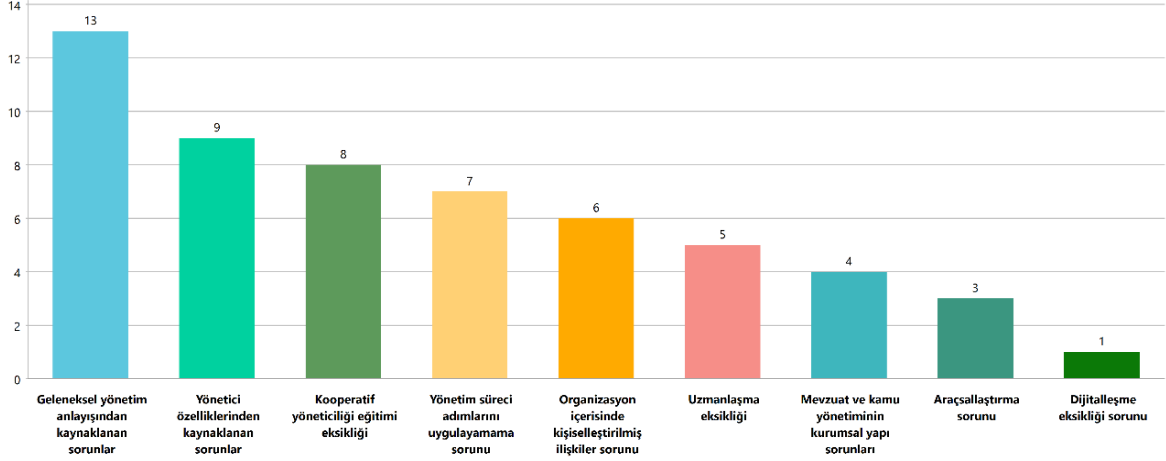
Yapılan görüşmeler sonucunda 16 kooperatif yöneticisi içerisinde 11 katılımcının sürdürülebilirlik yaklaşımı ile ilgili bilgisi bulunurken 5 katılımcının bilgisi olmadığı tespit edilmiştir.

Alan araştırmanın temel noktasının vurgulandığı “*Yönetimin Sürdürülebilirliğine Dair Sorunlar*” kategorisi, “*geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar*” kodu, “*yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar*” kodu; “*kooperatif yöneticiliği eğitimi eksikliği*” kodu; “*yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu*” kodu; kadın yönetici ve kadın ortaklar arasında iletişim ve davranış sorunlarını betimleyen “*organizasyon içerisinde kişiselleştirilmiş ilişkiler sorunu*” kodu; her ortağın kooperatifteki üretim ve yönetim süreçlerinde teknik bilgi sahibi gerektiğini betimleyen “*uzmanlaşma eksikliği*” kodu; “*mevzuat ve kamu yönetiminin kurumsal yapı sorunları*” kodu; kooperatiflerin ana amacı dışında çıkar grupları tarafından kullanılmasının betimlendiği “*araçsallaştırma sorunu*” kodu ve günümüz bilgi iletişim teknolojilerine uyum sağlayamamayı betimleyen “*dijitalleşme eksikliği sorunu*” kodu olarak belirlenmiştir.



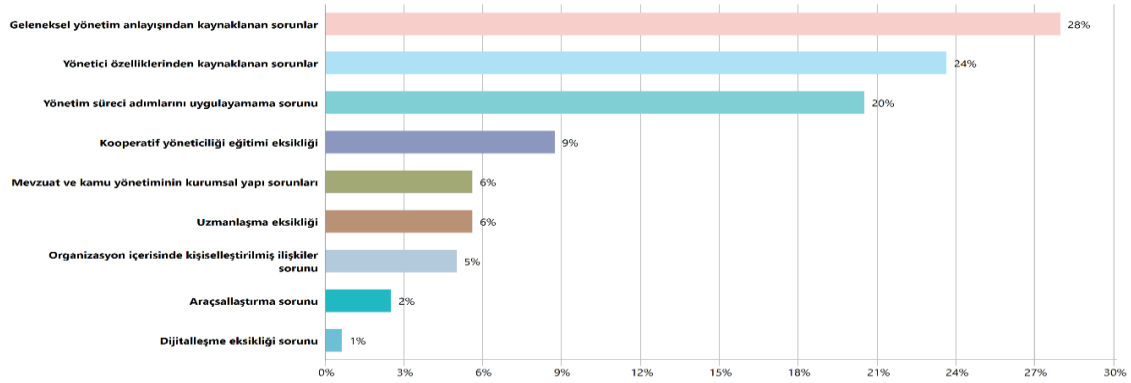
Şekil 17. Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar kod-alt kod modeli

“Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar” kategorisinin kodları detaylandırıldığında, araştırmaya dahil olan katılımcılar arasında 13 kişi tarafından en fazla söz edilen kod “*Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar*” kodu olmuştur. Katılımcılar tarafından en az söz edilen kod ise 1 katılımcı ile “*Dijitalleşme eksikliği sorunu*” olmuştur. Kategoriye ilişkin diğer kod detayları Şekil 17’ de gösterilmiştir.



Şekil 18. Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar kategorisine ilişkin katılımcı dağılımı

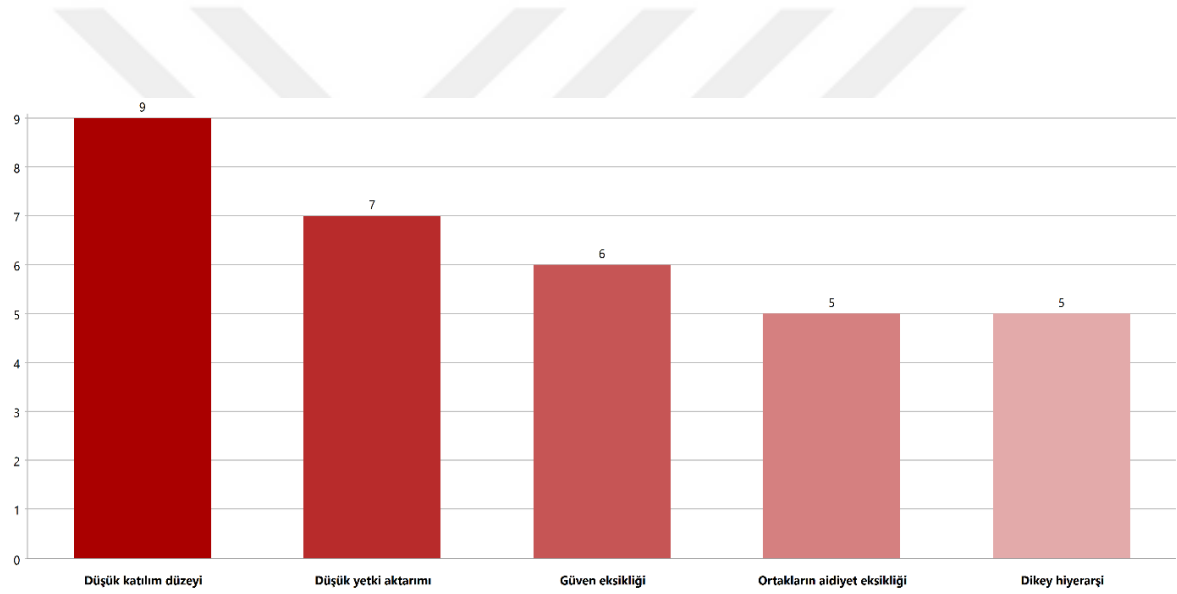
Tüm mülakat belgelerinden en sık vurgulanan kod istatistikleri incelendiğinde katılımcı dağılımları istatistiğine benzer biçimde en fazla vurgulanan kod ilk sırada “*Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar*” kodu olurken en az vurgulanan kod ise “*dijitalleşme eksikliği sorunu*” kodu olmuştur. Diğer kodların, katılımcı dağılımları istatistiği ile kodlanma sıklığı istatistiği arasında ise farklar olduğu gözlenmiştir.



Şekil 19. Mülakatlarda yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar kategorisinin kodlanma sıklığı

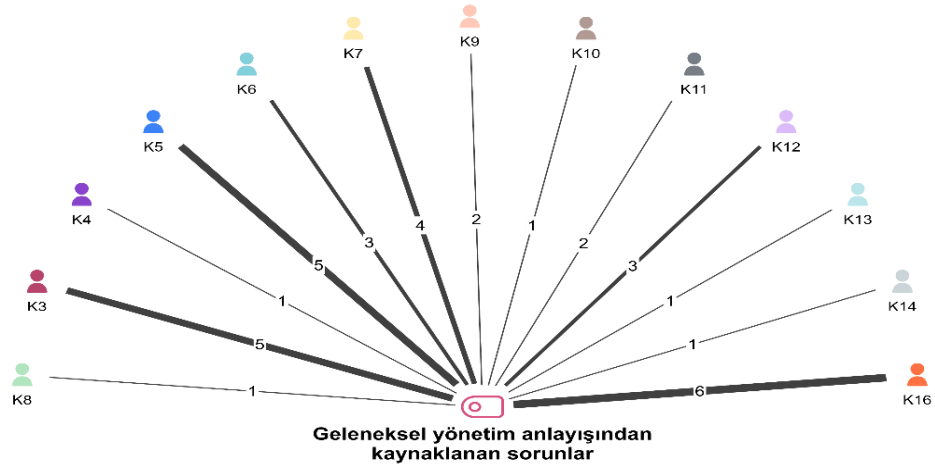
• Geleneksel Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Sorunlar Koduna İlişkin

Bulgular: “Yönetimin sürdürülebildiğine dair sorunlar” kategorisinin kodlarından biri olan “Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar” kodunun alt kodları; ortakların kooperatifçilik faaliyetlerine ve yönetim süreçlerine yeteri kadar dahil olmama sorununu betimleyen “*düşük katılım düzeyi*” alt kodu; kooperatif yöneticilerinin kooperatif ortaklarına sorumluluk ve tasarruf etme gücü tanımamasını betimleyen “*düşük yetki aktarımı*” alt kodu; ortakların yönetime karşı tereddütle yaklaşımını betimleyen “*güven eksikliği*” alt kodu; ortakların kooperatif organizasyonu ve faaliyetlerini benimsememesini betimleyen “*ortakların aidiyet eksikliği*” alt kodu ve kooperatif yönetimlerde gözlemlenen sıkı ast-üst ilişkisi sorununu betimleyen “*dikey hiyerarşi*” alt kodundan oluşmaktadır.



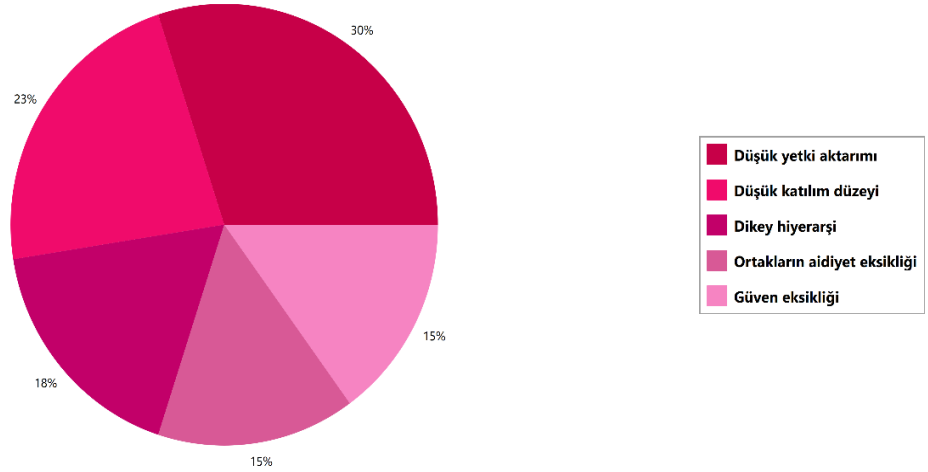
Şekil 20. Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar koduna ilişkin alt kodların katılımcı dağılımı

Şekil 20’ye göre araştırmaya dahil olan katılımcıların çoğunluğu (9), kooperatiflerde ortakların kooperatifçiliğe ve yönetim süreçlerine “*düşük katılım düzeyi*”nden söz etmiştir. 5 katılımcı tarafından ifade edilen “*ortakların aidiyet eksikliği*” ve “*dikey hiyerarşi*” alt kodu ise en az söz edilen alt kod olmuştur.



Şekil 21. Katılımcıların geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar koduna dair görüş bildirme sıklıkları

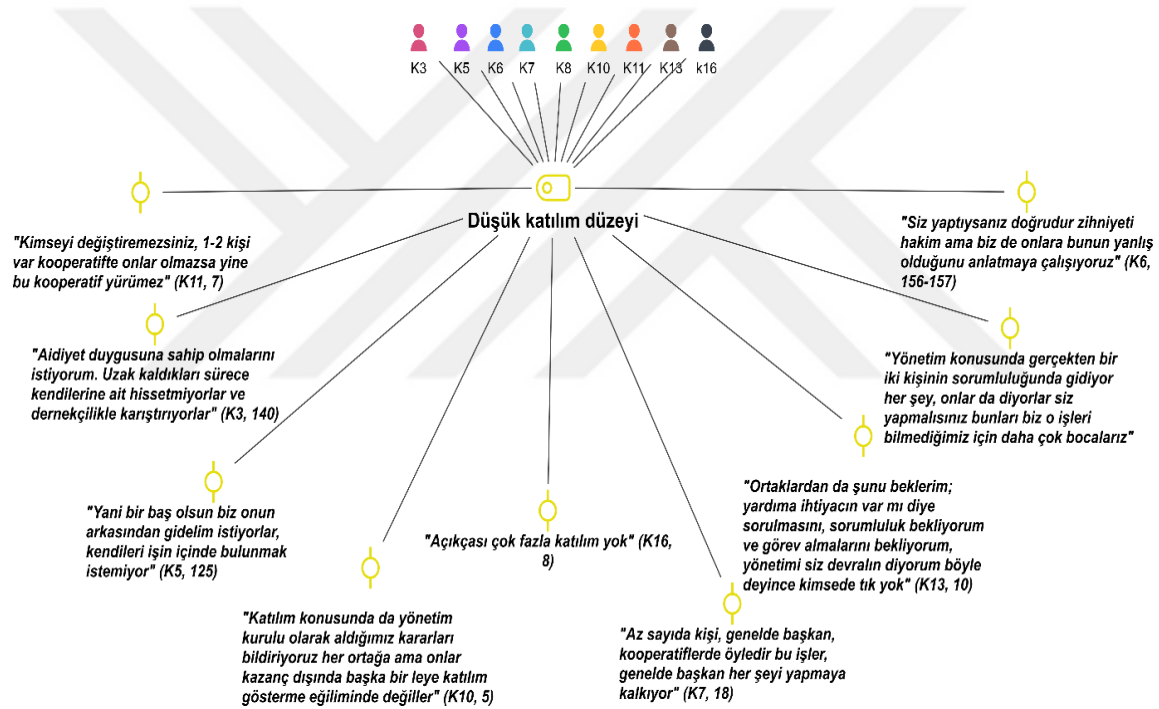
“Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar” koduna ilişkin görüş bildiren 13 katılımcı ve katılımcıların bu koda dair vurgulama sıklıkları Şekil 21’de gösterilmiştir.



Şekil 22. Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar kodu alt kodlarının kodlanma sıklığı

Tüm mülakat belgelerinde “*Geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar*” kodunun alt kodlarına ilişkin vurgulanma sıklıkları Şekil 22’de aktarılmıştır. Şekil 22’ye göre “*düşük katılım düzeyi*” alt kodu “*düşük yetki aktarımı*” alt koduna göre daha fazla katılımcı tarafından ifade edilse de “*düşük yetki aktarımı*” alt kodu “*düşük katılım düzeyi*” alt kodundan daha fazla vurgulanmıştır. “*Güven eksikliği*” ise en az vurgulanma sıklığına sahip alt kod olmuştur.

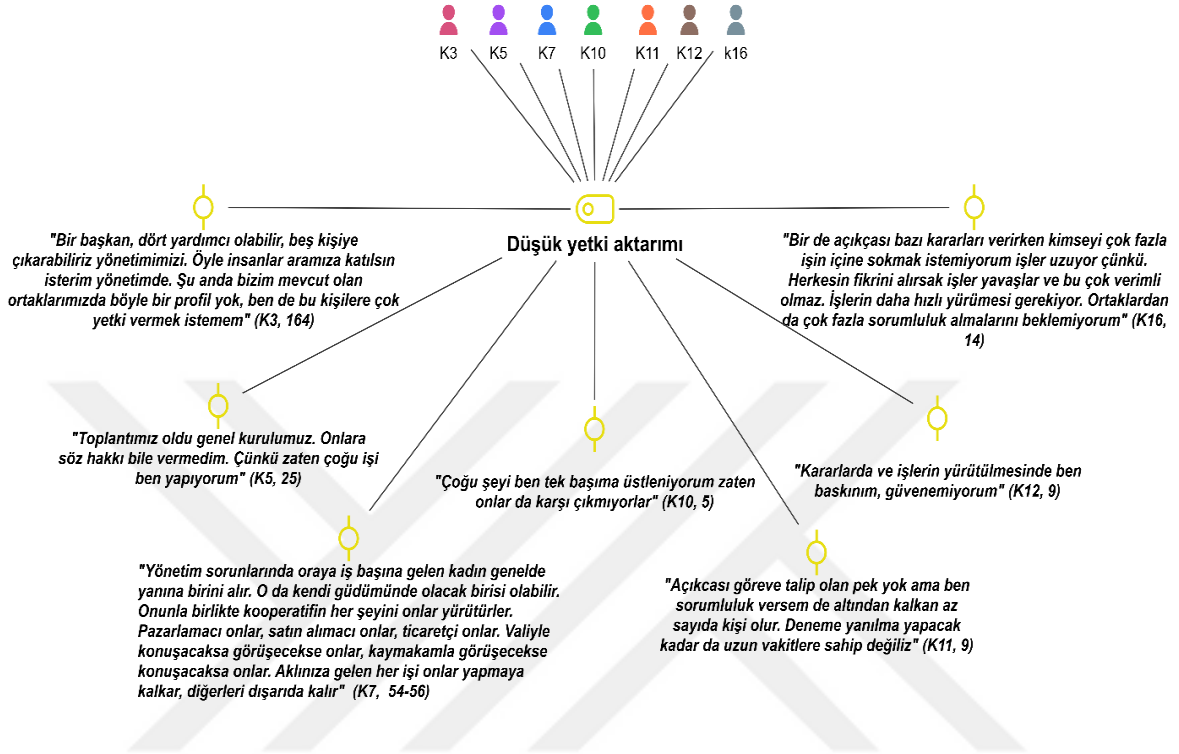
➤ **Düşük Katılım Düzeyi Alt Koduna İlişkin Bulgular:** “*Düşük katılım düzeyi*” alt koduna ilişkin en dikkat çekici katılımcı ifadeleri Şekil 23’te gösterilmiştir.



Şekil 23. Düşük katılım düzeyi alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Katılımcı ifadeleri, kooperatiflerdeki düşük katılım sorununun, yönetimin birkaç kişiyle sınırlı kalması ve ortakların yönetim süreçlerine aktif olarak katılma konusunda isteksiz olmalarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ortaklar genellikle yönetim sorumluluğunu başkalarına bırakmayı tercih etmekte, yönetimde etkin rol almaktan kaçınmaktadır. Ayrıca, katılımcılar, ortakların maddi kazanç odaklı olduğunu ve bu nedenle yönetime daha fazla dahil olma eğiliminde olmadıklarını ifade etmektedir.

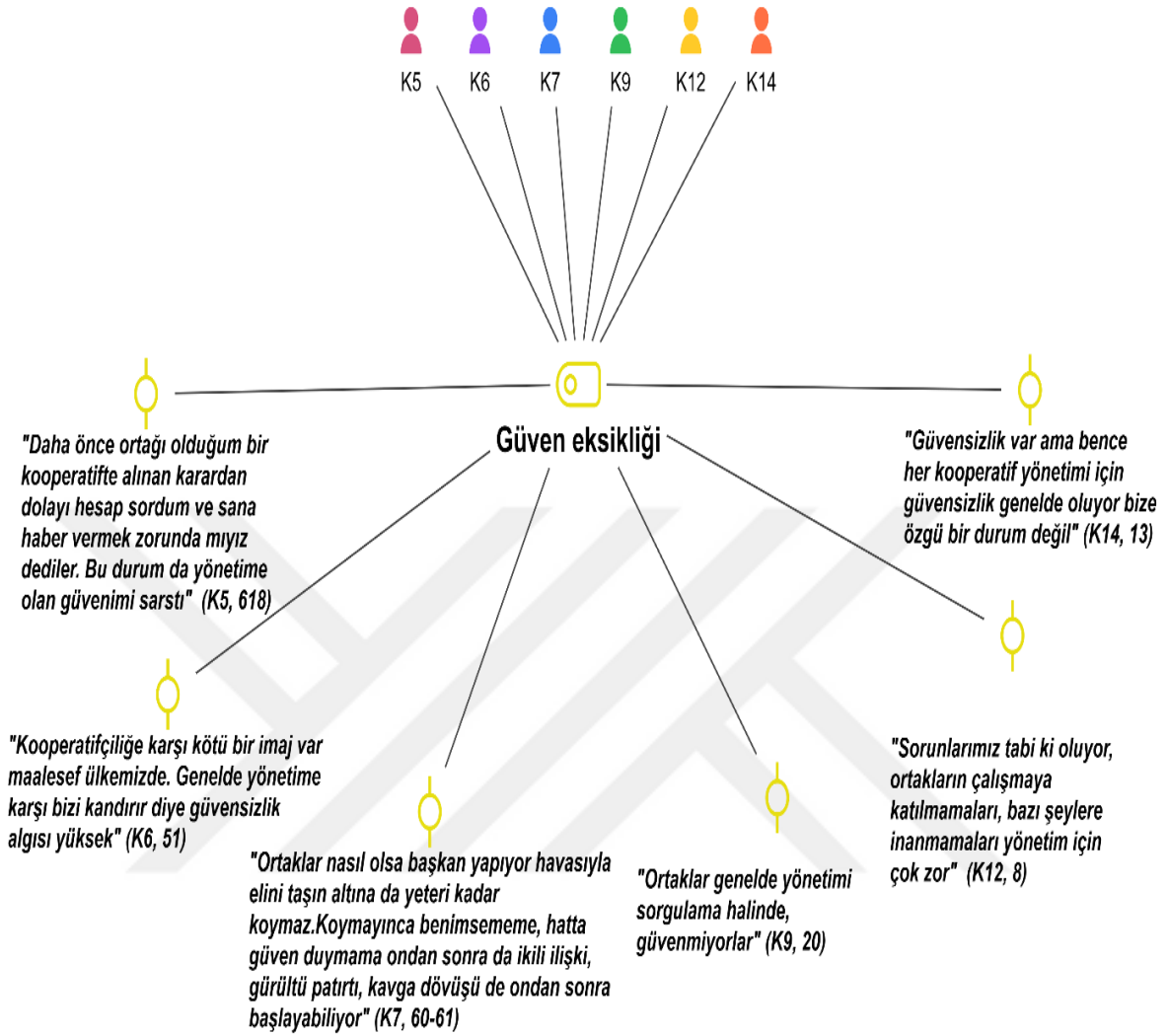
➤ **Düşük Yetki Aktarımı Alt Koduna İlişkin Bulgular:** “Düşük yetki aktarımı” alt koduna ilişkin katılımcı ifadelerinden en çarpıcı olanları Şekil 24’te gösterilmiştir.



Şekil 24. Düşük yetki aktarımı alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Katılımcı ifadeleri irdelendiğinde 7 kooperatif yöneticisinin karar alma ve işlerin yürütülmesinde yetkiyi kendi ellerinde tutma eğiliminde olduğu ve çeşitli nedenlerle (eğitim, istek, vb.) diğer ortaklara güven duymadıkları dolayısıyla sorumluluğu devretmeye çekindikleri ifade edilebilir. Bununla beraber bir katılımcı ise ifadesinde yetki aktarımının iş süreçlerini aksattığına dair inancından söz etmiştir. Genel bir bulgu olarak kooperatif yönetimde belirli kişilerin baskın olduğu ve ortaklar ve yönetim arasında yetki paylaşımının sınırlı kaldığı ifade edilebilir.

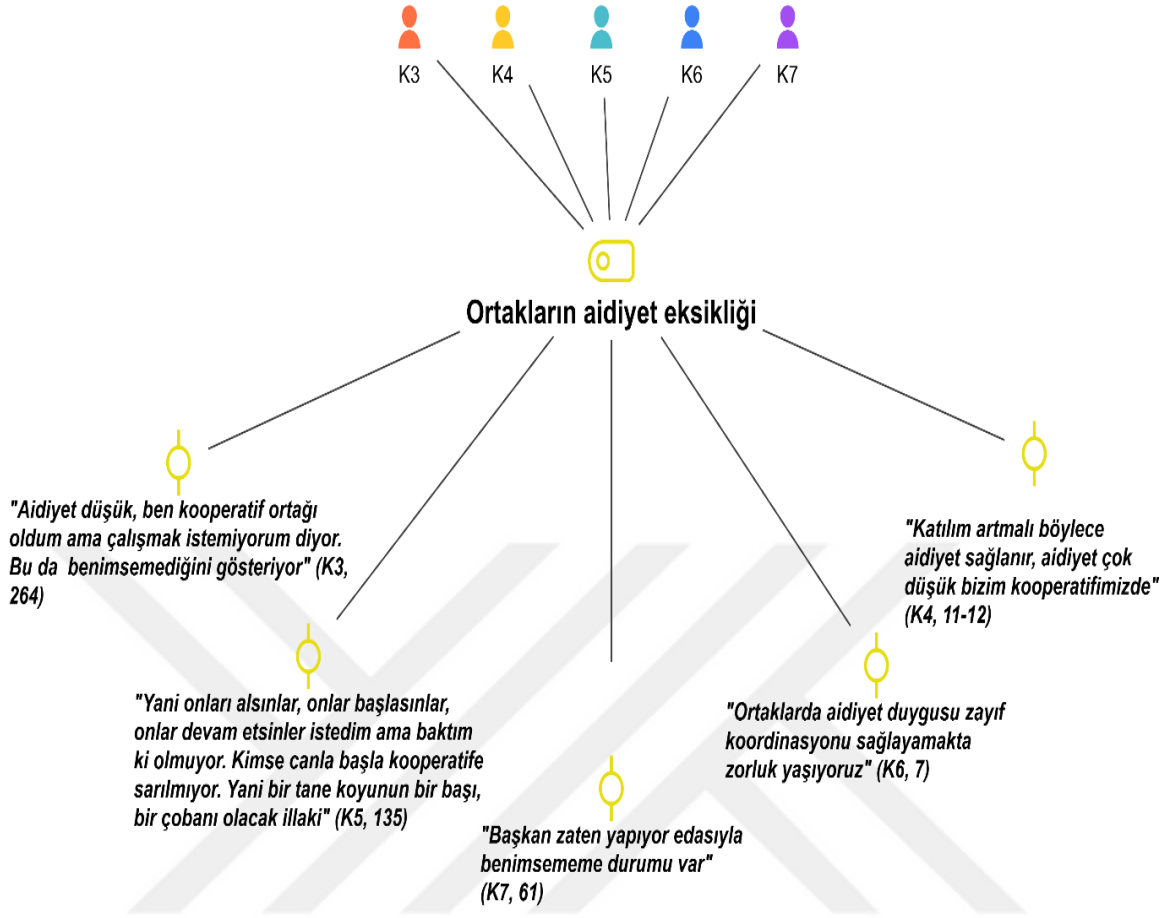
➤ **Güven Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:** “Güven eksikliği” alt kodunda öne çıkan katılımcı ifadelerine Şekil 25’te yer verilmiştir.



Şekil 25. Güven eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Kooperatiflerde yönetim ve ortaklar arasında güven eksikliği sorunu olduğunu belirten 6 katılımcının ifadeleri irdelendiğinde ortakların kooperatif yönetimine güvenmediği ve yönetimin kararlarını sorguladığı ifade edilmektedir. 1 katılımcı ise bu güvensizlik durumunu ülkemizdeki kooperatifçilik ile ilgili olumsuz imajın var oluşu ile açıklamıştır.

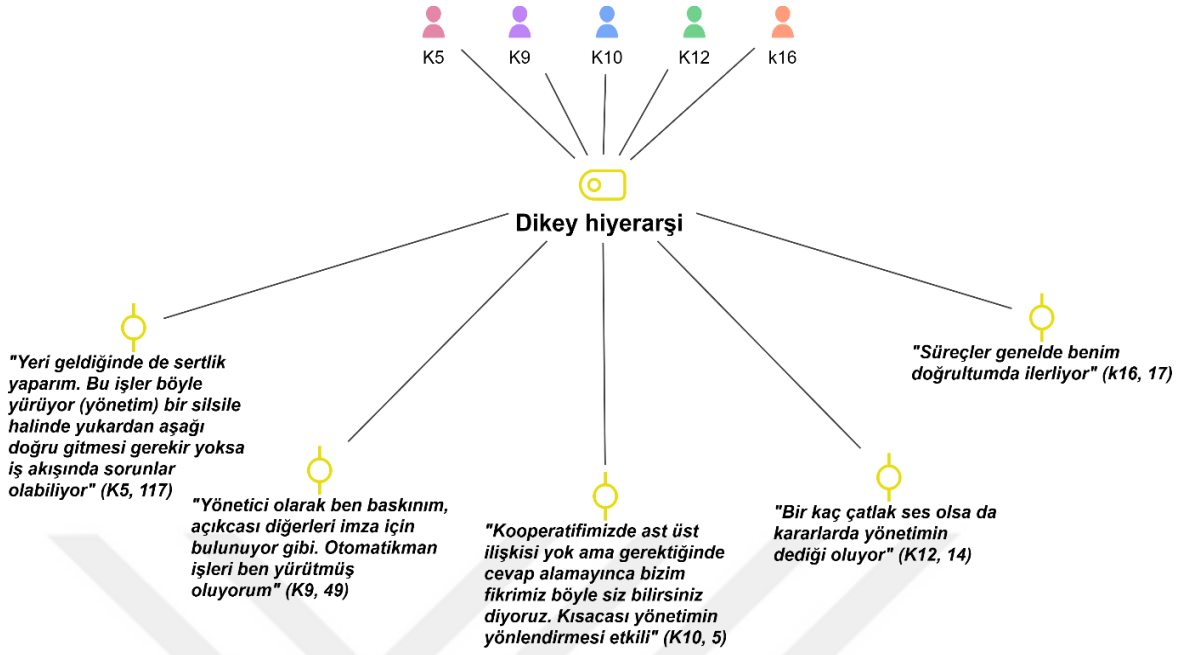
➤ **Ortakların Aidiyet Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:** “Ortakların aidiyet eksikliği” alt koduna ilişkin öne çıkan katılımcı ifadeleri Şekil 26’da gösterilmiştir.



Şekil 26. Ortakların aidiyet eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Kooperatiflerde aidiyet eksikliği sorununa ilişkin 5 katılımcının ifadesi dikkate alındığında benzer bulgu olarak kooperatif ortaklarının yönetim ve iş süreçlerini belli kişilerin sorumluluğuna bırakarak bu süreçlere kayıtsız kalmaları, ortaklarda kooperatife yönelik aidiyet duygusunun zayıflığına bağlanmıştır. İfadelerde aidiyet eksikliğinin bir sonucu olarak da ortakların, yönetim faaliyetlerine katılımdan uzaklaşma ve sorumluluk almaktan kaçınma davranışlarının geliştiğini ifade etmişlerdir.

➤ **Dikey Hiyerarşi Alt Koduna İlişkin Bulgular:** Kooperatif yönetimlerinde “dikey hiyerarşi” alt koduna ilişkin dikkat çeken bazı katılımcı ifadelerine Şekil 27’de yer verilmiştir.

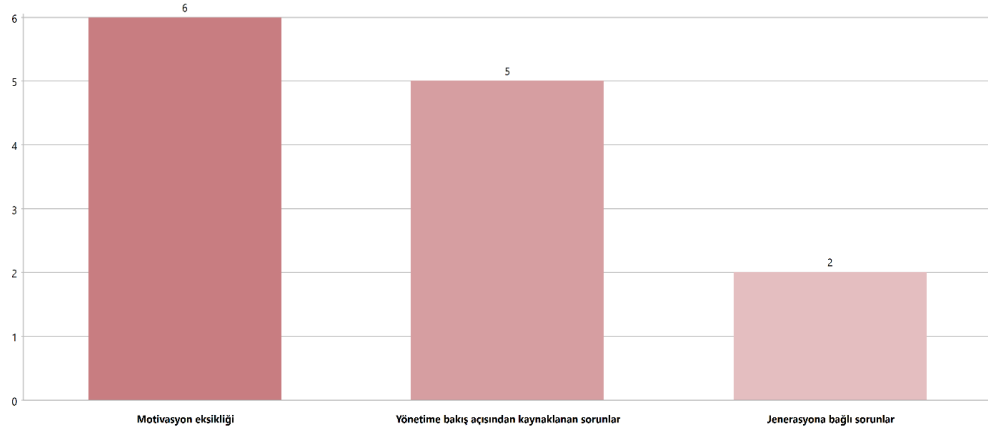


Şekil 27. Dikey hiyerarşi alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Kooperatiflerde ast-üst ilişkisine dayalı işleyiş ve yönetim yapısını ön plana çıkaran 5 katılımcıya göre kooperatif faaliyetlerinin yürütülmesi ve karar alma süreçleri, genellikle yönetimde bulunan kişi ya da grup tarafından gerçekleştirilerek ortakların bu duruma uyum sağladığı ifade edilmiştir. Kooperatiflerinde herhangi bir dikey hiyerarşiden söz etmeyen geriye kalan 11 katılımcı ise kooperatiflerinde yatay hiyerarşinin varlığından da söz etmemişlerdir.

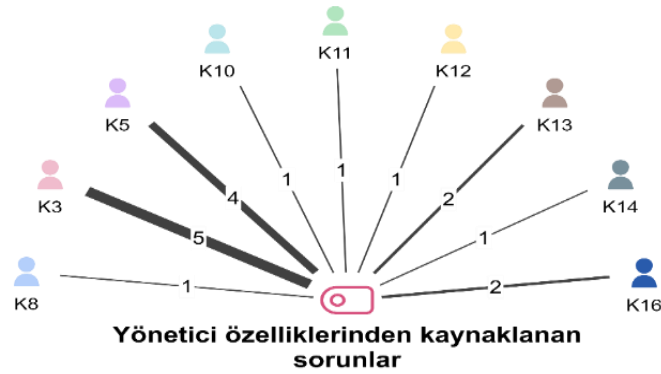
• Yönetici Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar Koduna İlişkin Bulgular:

“Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar” kategorisinde bulunan diğer bir kod ise “Yönetici Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar” kodudur. Bu koda ilişkin alt kodlar; kooperatif yöneticilerinin kooperatifin işleyiş ve yönetimini sürdürme konusundaki isteksizliğini betimleyen “*motivasyon eksikliği*” alt kodu; kooperatif yöneticilerinin yönetim faaliyetini gerçekleştirmede öznel olarak benimsedikleri tutumları betimleyen “*yönetime bakış açısından kaynaklanan sorunlar*” alt kodu; kooperatif yönetiminde bulunan kişilerin çoğunlukla aynı yaş grubuna sahip (58 yaş) ve belli bir jenerasyonu temsil etmesini betimleyen “*jenerasyona bağlı sorunlar*” alt kodunu içermektedir.



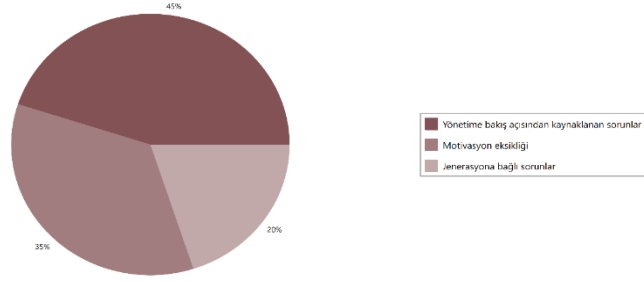
Şekil 28. Yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar koduna ilişkin alt kodların katılımcı dağılımı

Yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlarına ilişkin 6 katılımcı, kooperatifi yönetirken yaşadığı “*motivasyon eksikliği*” sorununu belirtirken, 5 katılımcı yanıtı ile “*yönetim bakış açısından kaynaklanan sorunlar*” alt kodu ikinci sırada kodlanmıştır. “*Jenerasyona bağlı sorunlar*” ise yalnızca 2 katılımcı ifadesi ile en az bahsedilen alt kod olmuştur.



Şekil 29. Katılımcıların yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar koduna dair görüş bildirme sıklıkları

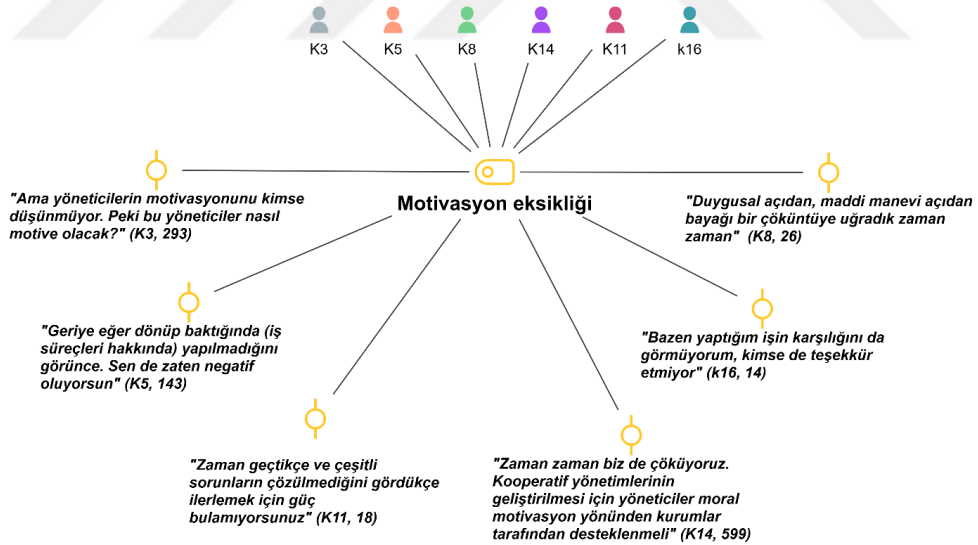
“Yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar” koduna ilişkin görüş bildiren 9 katılımcı ve katılımcıların bu koda dair vurgulama sıklıkları Şekil 29’da gösterilmiştir.



Şekil 30. Yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar kodu alt kodlarının kodlanma sıklığı

Şekil 30 incelendiğinde katılımcı dağılımları sıralamasından farklı olarak tüm mülakat belgelerinde “*yönetime bakış açısından kaynaklanan sorunlar*” %45 oranında en fazla sıklıkla vurgulanan alt kod olurken ikinci sırada tüm belgelerde %35 oranında en sık vurgulanan alt kod “*motivasyon eksikliği*”, son sırada ise “*jenerasyona bağlı sorunlar*” alt kodu %20 oranında sıklıkla vurgulanmıştır.

➤ *Motivasyon Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:*

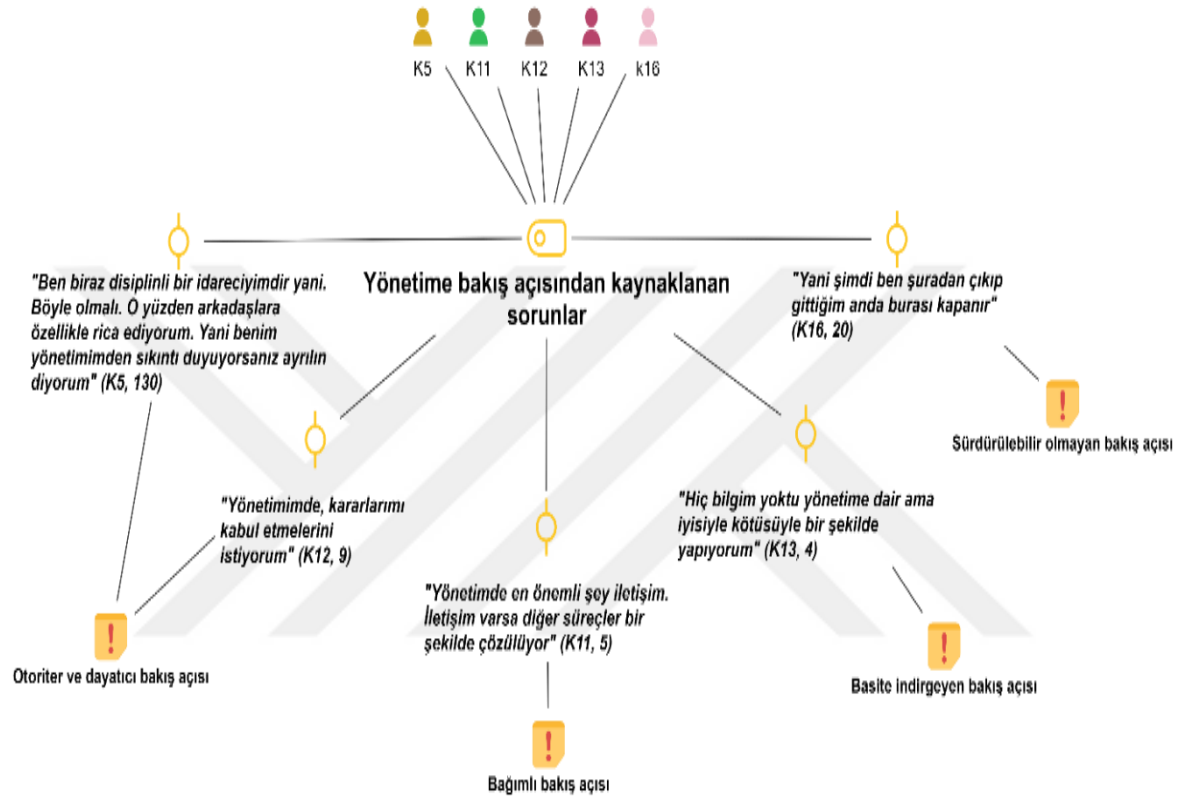


Şekil 31. Motivasyon eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Katılımcılar 6'sı kooperatiflerin iş süreçlerindeki aksaklıklar ve ortaklardan beklenen geri dönüşlerin alınamaması gibi etkenler nedeniyle zamanla motivasyonlarını kaybettiklerini ifade etmektedir. 1 katılımcı kurumsal destek ve moral sağlanmasının

yöneticiler için önemli bir ihtiyaç olduğunu öne sürerken 1 katılımcı ise işlerinin takdir edilmediği durumlarda motivasyonlarının düştüğünü ifade etmektedir.

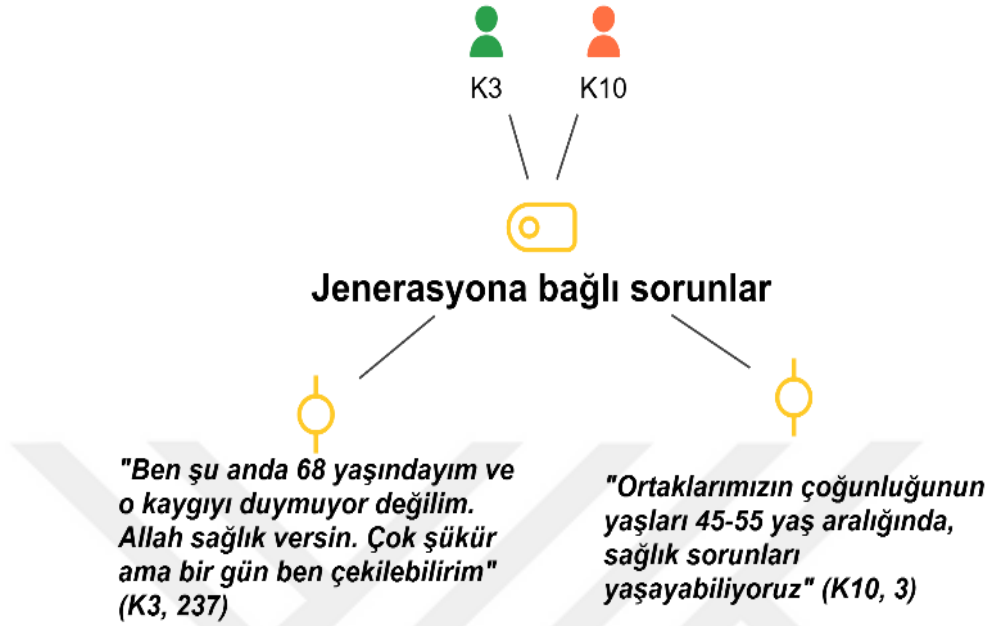
➤ **Yönetime Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar Alt Koduna İlişkin Bulgular:**



Şekil 32. Yönetime bakış açısından kaynaklanan sorunlar alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Gerçekleştirilen mülakatlarda, bazı kooperatif yöneticilerinin, yönetime bakış açıları sürdürülebilir bir kooperatif modeli için sorun teşkil etmesi beklenen çeşitli yanıtlar içermektedir. Bu doğrultudaki bulgular; kooperatif yöneticilerinin yönetime bakış açısında farklılıklar olduğunu göstermektedir. 2 katılımcı kontrol, disiplin ve otoriteyi; 1 katılımcı yönetim sürecinin tek bir değişkene bağlı olduğunu; 1 katılımcı yönetim faaliyetinin uzmanlaşma olmadan da gerçekleştirilebileceğini; 1 katılımcı ise yönetim faaliyetinin kendisi üzerinde odaklandığını ifade etmiştir.

➤ **Jenerasyona Bağlı Sorunlar Alt Koduna İlişkin Bulgular:**

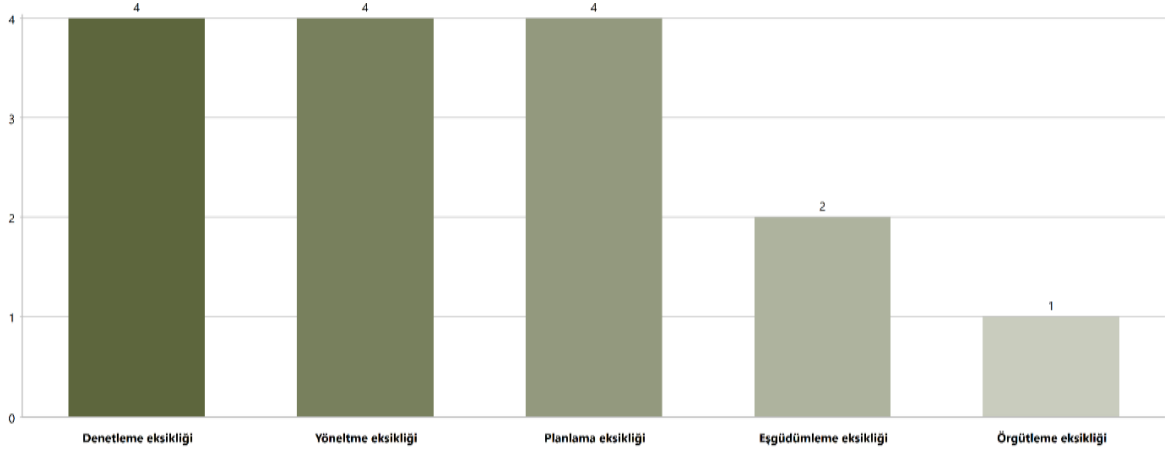


Şekil 33. Jenerasyona bağlı sorunlar alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

“Jenerasyon sorunları” alt kodu 2 katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Ortak bir bulgu olarak kooperatif yöneticileri, ileri yaşlarına bağlı olarak sağlık sorunları yaşama olasılıklarının yüksek olduğunu ifade ederken bu durumun yönetimde aksamalara yol açabileceği konusunda kaygı duyduklarından söz etmişlerdir.

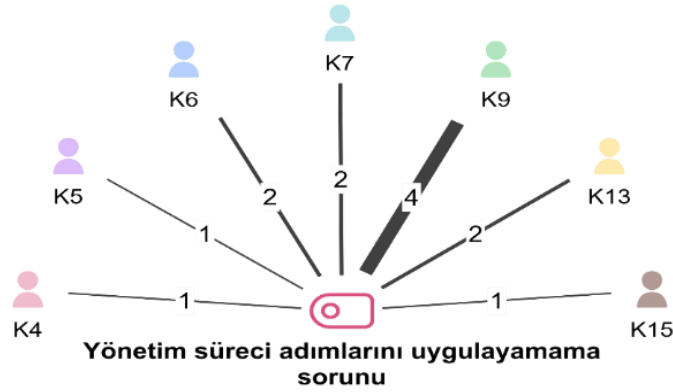
• **Yönetim Süreci Adımlarını Uygulayamama Sorunu Koduna İlişkin Bulgular:**

“Yönetimin sürdürülebilirliğine dair sorunlar” kategorisinin kodlarından biri olan “**Yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu**” kodunun alt kodları; kooperatif yönetimlerinde amaçların ortaya konması ve süreçlerin belirlenmesinde yaşanan aksaklıkları betimleyen “**planlama eksikliği**” alt kodu, ortaklar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve kaynakları bütçelemedeki aksaklıkları betimleyen “**örgütlenme eksikliği**” alt kodu; kaynakların belirlenen amaçlara yönlendirmesindeki aksaklıkları betimleyen “**yöneltme eksikliği**” alt kodu; kooperatifteki görev paylaşımı ve eylemlerin uyumlaştırılmasındaki aksaklıkları betimleyen “**eşgüdümleme eksikliği**” alt kodu ve denetime dair aksaklıkların betimlendiği “**denetim eksikliği**” alt kodundan oluşmaktadır.



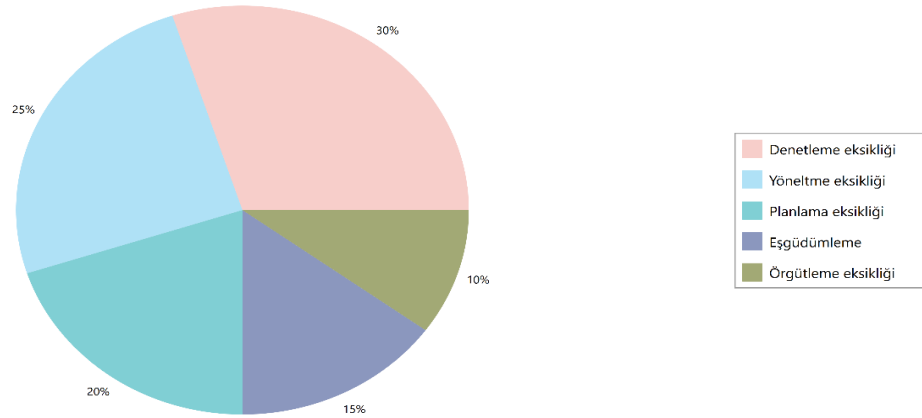
Şekil 34. Yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu koduna ilişkin alt kodların katılımcı dağılımı

Kooperatiflerin yönetim süreçleri analiz edildiğinde katılımcılardan 4’ü kooperatif yönetiminde “*denetleme eksikliği*” alt kodundan, 4 katılımcı “*yönetme eksikliği*” alt kodundan ve 4 katılımcı “*planlama eksikliği*” alt kodundan söz etmiştir. 2 katılımcı “*eşgüdümleme eksikliği*” alt kodundan söz ederken yalnızca 1 katılımcı ise “*örgütlenme eksikliği*” alt kodundan bahsetmiştir.



Şekil 35. Katılımcıların yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu koduna dair görüş bildirme sıklıkları

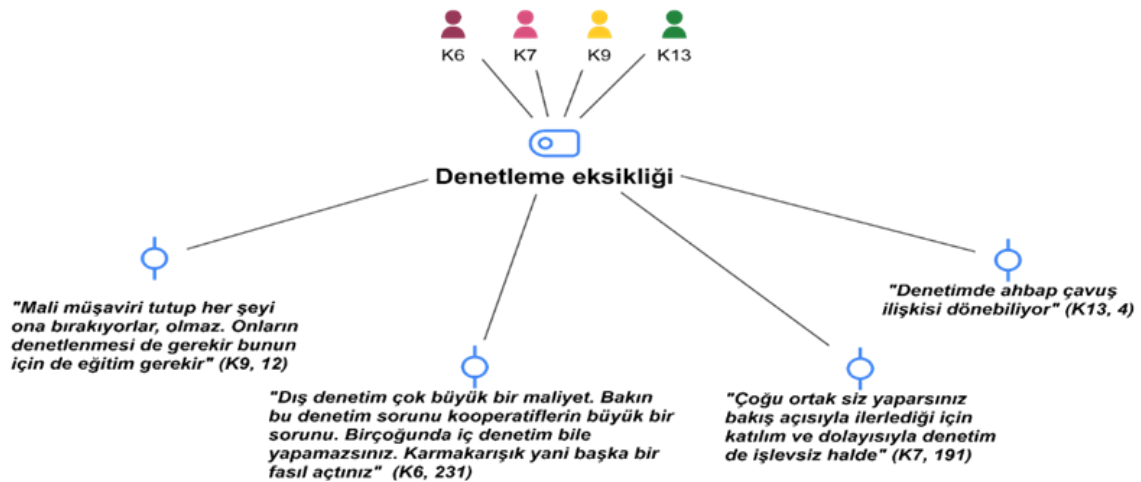
“Yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu” koduna ilişkin görüş bildiren 9 katılımcı ve katılımcıların bu koda dair vurgulama sıklıkları Şekil 35’te gösterilmiştir.



Şekil 36. Yönetim süreci adımlarını uygulayamama sorunu kodu alt kodlarının kodlanma sıklığı

“Denetleme eksikliği”, “planlama eksikliği” ve “yönetim eksikliği” alt kodları katılımcı dağılımlarında eşit sayıda (4) kişi tarafından bahsedilirken bu alt kodların tüm mülakat belgelerindeki kodlanma sıklığı oranı farklılık göstermektedir. “Denetleme eksikliği” %30 oran ile en sık vurgulanan alt kod olmuşken “yönetim eksikliği” %25 oran ile ikinci en sık vurgulanan alt kod, “planlama eksikliği” %20 oran ile en sık vurgulanan üçüncü alt kod, “eşgüdümleme eksikliği” %15 oran ile üçüncü ve “örgütlenme eksikliği” %10 oran ile en az vurgulanan alt kod olmuştur.

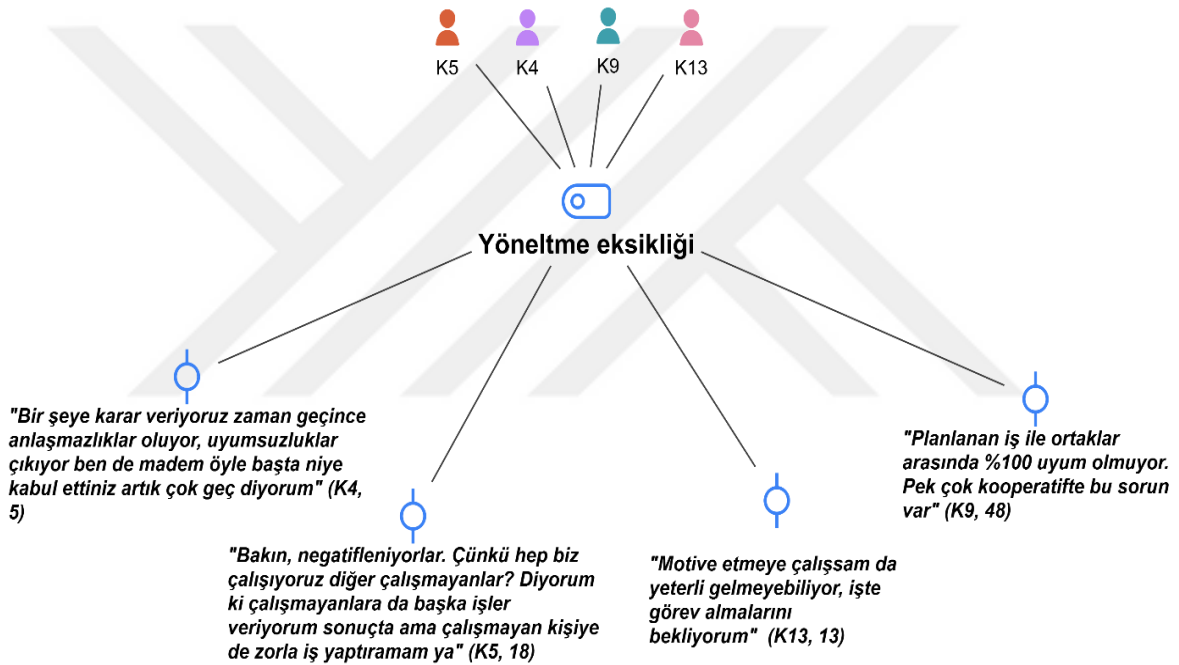
➤ Denetleme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:



Şekil 37. Denetleme eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Katılımcı ifadelerinde ortak bir bulgu olarak kooperatiflerde denetim eksikliği, yeterli katılımın sağlanamaması ya da denetim süreçlerinin işlevsiz hale gelmesiyle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, dış denetimin maliyeti ve iç denetimin yetersizliği gibi yapısal sorunların yanında denetim süreçlerinde bireysel ilişkilerin ağır basarak iç denetim mekanizmalarını zayıflattığı ifade edilirken kooperatiflerde işleyiş ve yönetim süreçlerine katılım ile iç denetim arasında pozitif yönlü bir bağ bulunduğundan söz edilmiştir.

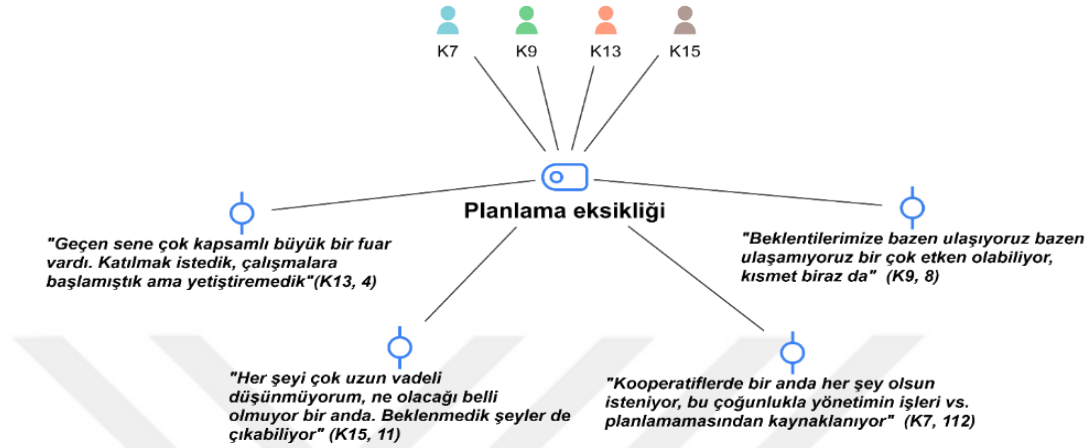
➤ **Yönetme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:**



Şekil 38. Yönetme eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

4 katılımcıdan elde edilen verilere göre ortak bir bulgu olarak, yönetimde alınan kararların sonradan sorgulandığı ve ortakların görev dağılımına tam olarak uyum sağlamadığı ifade edilmiştir. Yöneticiler, ortakları teşvik etmeye çalışsa da bu çabalar çoğu zaman yeterli gelmemekte, ortaklar arasında iş birliği ve sorumluluk paylaşımında sorunlar yaşanmaktadır. Bu bakımdan kooperatiflerde planlanan işler ile ortaklar arasındaki uyumsuzluklar, yöneticilerin yönetme sürecini tam anlamıyla yürütemediğini göstermektedir.

➤ **Planlama Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:** Kooperatif yönetimlerinde “planlama eksikliği” alt koduna ilişkin öne çıkan bazı katılımcı ifadelerine Şekil 39’da yer verilmiştir.



Şekil 39. Planlama eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Şekil 39’da aktarılan 4 katılımcının görüşleri doğrultusunda ortak bir tespit olarak kooperatif yöneticileri planlama sürecinde uzun dönemli bir perspektif sunamamakta bu durum da kooperatiflerin hedeflerine ulaşma noktasında sorun teşkil etmektedir. Bazı katılımcılar kooperatif yönetiminde planlama eksikliği sorunundan doğrudan söz ederken bazı katılımcıların ise kooperatifte aksayan iş akışlarının planlama eksikliğinden kaynaklandığının farkında olmadıkları saptanmıştır.

➤ **Eşgüdümleme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:** Kooperatif yönetimlerinde “eşgüdümleme eksikliği” alt koduna ilişkin göze çarpan bazı katılımcı ifadelerine Şekil 40’ta yer verilmiştir.



Şekil 40. Eşgüdümleme eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Şekil 40'ta aktarıldığı üzere mülakatlarda kooperatif yöneticileri, kooperatifçiliğin bir ekip işi olduğunu ancak yönetim ve ortaklar arasında uyumun sağlanmasında güçlük çekildiğini ve bu durumun kooperatiflerdeki koordinasyon adımını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

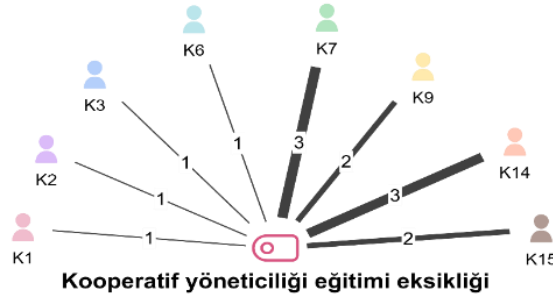
➤ **Örgütlenme Eksikliği Alt Koduna İlişkin Bulgular:** Kooperatif yönetimlerinde “örgütlenme eksikliği” alt koduna dair katılımcı 13’ün bu konudaki en belirgin ifadesine Şekil 41’de yer verilmiştir.



Şekil 41. Örgütlenme eksikliği alt koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcı 13’ün doğrudan üzerinde durduğu ve diğer katılımcıların dolaylı olarak bahsettikleri kooperatif yönetimlerinde örgütlenme eksikliği sorununun; ihtiyaç duyulan departmanların oluşturulamaması ve görev tanımlarına bağlı iş bölümlerinin gerçekleştirilmemesine dayalı olarak ortaya çıktığı saptanmıştır.

• **Kooperatif Yöneticiliği Eğitimi Eksikliği Koduna İlişkin Bulgular:** Yapılan mülakatlar sonucunda “kooperatif yöneticiliği eğitimi eksikliği” kodu ile ilişkilendirilebilecek ifade aktaran 8 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcılar ve bu koda ilişkin aktardıkları ifadelerinin vurgulanma sıklıkları Şekil 42’de gösterilmiştir.



Şekil 42. Katılımcıların kooperatif yöneticiliği eğitimi eksikliği sorunu koduna dair görüş bildirme sıklıkları

Katılımcıların “Kooperatif yöneticiliği eğitimi eksikliği” kodu ile ilişkilendirilen ifadeleri şu şekildedir;

K1, “Kooperatifi yönetirken muhasebe sorununu çok yaşıyoruz, prosedür ve bürokratik sorunları yaşıyoruz bunun sebebi de eğitimsizlik bence” şeklinde ifade etmiştir. **K2** ise bu konuya ilişkin “Örneğin’dan denetime geldiler, ben de dahil terimleri bile bilmiyorduk sonradan öğrendik” biçiminde görüşlerini aktarmıştır. **K3**, “Gelişime açık olmalıyız, kendimi geliştirmek için çabalıyorum. Yine de kendimi eksik bulduğum çok şey var. Aynı şekilde ortaklarımızda da var, kimi zaman olumsuz eleştirilerle karşılaşıyorum ama işte bunu eleştirenler de düzenlenen eğitimlere katılmıyor” şeklinde ifade ederken **K6** ise “Kooperatif yöneticilerinde mevzuatı uygulamayı geçin anlayabildiklerini sanmıyorum. Birçoğunun anasözleşmeyi bile okuduklarını sanmam, ben mesleğimden kaynaklı hakimim bu konulara, tecrübe ve bilgisi olmayan bir kişi için kooperatif yönetmek kolay bir iş değil” şeklinde görüşlerini aktarmıştır. **K7** ise önceki katılımcılarla benzer şekilde konuya ilişkin,

“Daha temel konu şu, iş ve işletme bilgisi olmayan kooperatif yöneticilerimiz ve ortaklarımız da iş başına geliyor. İş bilgisi yok genel anlamda, bu tarımda da çalışsa, başka türlü kooperatifte de çalışsa, kadın kooperatifinde de çalışsa yeterince iş bilgisi olmayan, yöneticilik vasfı, deneyimi olmayan insanlar bir şekilde kooperatifin yönetimine gelmiş oluyorlar. Bu da sorunların başlangıcını oluşturuyor” ifadesinde bulunmuştur.

K9, “Birçok kooperatif yöneticisi ve ortağında iktisat bilgisi yok, alan araştırması yok, yönetimde planlama yok, yönetimi denetleme zaten yok. O bunun arkadaşı hesabı hep eş-dost kayırmacılığı var. ... Kooperatifçilik eğitimi yönetmeliği kesinlikle çok yetersiz yönetmeliğin öngördüğü birkaç saatlik eğitimlerle olacak işler değil bunlar” diyerek bu kodla ilişkilendirilen görüşlerini öne sürmüştür.

K14 ise “Yöneticilerde kooperatifçilik bilinç eksikliği var, bu da eğitimden kaynaklanıyor işte. Artı işletme konusunda bilgileri olması gerekiyor birçoğu bilmiyor. Sürdürülebilirlik böyle sağlanmaz tabi” biçiminde belirtmiştir. Son olarak **K15** ise “Haklarını ve mevzuatı iyi bilmeyen yöneticiler, yönetimi sürdüremez birçoğu eksik eğitilmiş” ifadelerini kullanmıştır.

• **Mevzuat ve Kamu Yönetiminin Kurumsal Yapı Sorunları Koduna İlişkin**

Bulgular: Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “mevzuat ve kamu yönetiminin kurumsal yapı sorunları” kodu ile doğrudan bağdaşan 4 katılımcı ifadesi tespit edilmiştir. Katılımcılar ve bu koda ilişkin aktardıkları ifadelerinin vurgulanma sıklıkları Şekil 43’te gösterilmiştir.



Şekil 43. Katılımcıların Mevzuat ve Kamu Yönetiminin Kurumsal Yapı Sorunları Koduna Dair Görüş Bildirme Sıklıkları

Katılımcıların “mevzuat ve kamu yönetiminin kurumsal yapı sorunları” kodu ile ilişkilendirilen ifadeleri şu şekildedir;

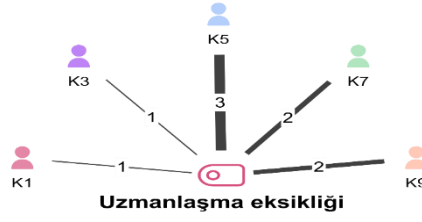
K2, “Kooperatiflerin tek bakanlık çatısı altında olması gerekiyor, hepsinin ayrı ayrı olması kooperatiflerin de ayrışmasına neden oluyor” ifadesi ile koda ilişkin görüş bildirmiştir.

K9, “3 bakanlıkla ilişkilendirilmesi yanlış her bakanlığın farklı uzmanları var. Bu uzmanlar denetime geliyorlar. Örneğin çevre şehircilik bakanlığındaki mühendisler denetime gelir ama kooperatif işleyişi ve mevzuatı bilmez ya da gıda-tarımdan uzman mühendis gelir ama finansal okuryazarlığı bilmez” olarak aktarırken,

K7 ise bu kod ile ilişkilendirilen ifadesinde; “Mevzu şöyle, 1163 sayılı Yasa var ama Ticaret Kanunu’ndan da İş Kanunu’ndan da etkilenir. Mevzuatın karışık olması gerçekten yük oluşturuyor. Bu bir sorundur ama tek sorun değil. Kooperatifçiliğin 3 ayrı bakanlıkta yürütülmesi çok başlılık gibi geliyor ama şöyle söyleyeyim, sorun sadece bunlar da değil. Avrupa’da çoğu ülkede kooperatiflerin ne yasası ne de bakanlığı var. Buradaki kriter kooperatiflerin kolaylaştırıcı mevzuata sahip olması. Kooperatifler, temelde kime nereye bağlı olursa olsun ama kolaylaştırıcı bir mevzuat çerçevesinde ele alınıp etkin denetimle özellikle ortaklarının etkin denetimi ve etkin katılımına tabi tutulması kooperatiflerin başarısını daha da artıracaktır”.

K14 ise “Bizim ülkemizde gerek hukuksal yönden gerekse mevzuat yönünden oturmuş bir kooperatifçilik yasası yok” biçiminde ifade etmiştir.

• **Uzmanlaşma Eksikliği Koduna İlişkin Bulgular:** Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “uzmanlaşma eksikliği” kodu ile doğrudan bağdaşan 5 katılımcı ifadesi tespit edilmiştir. Katılımcılar ve bu koda ilişkin aktardıkları ifadelerinin vurgulanma sıklıkları Şekil 44’te gösterilmiştir.



Şekil 44. Katılımcıların uzmanlaşma eksikliği koduna dair görüş bildirme sıklıkları

Katılımcıların “uzmanlaşma eksikliği” kodu ile ilişkilendirilen ifadeleri şu şekildedir;

K1, “İlk kurulduğumuzda bir giderimiz daha olmasın diye muhasebe konusunda kendimiz yapmaya çalıştık işin içinden çıkamadık, içimizde bir muhasebeci olsaydı rahat ilerlerdik”,

K3, “Profesyonel yönetici olarak görmüyorum kendimi. Ne arkadaşlarım ne kendimi. Sonuçta kooperatif hiç branşımız değil. Esnaflık, bir şeyler satmak branşımız değil. Çok amatörce yaptığımızı biliyorum ben. O yüzden profesyonellik adına ne düşünebilirim dersiniz bu işin eğitimini almış ve uzmanlaşmış insanlarla çalışmak isterim tabii ki de. Bize de katkısı olur, kooperatife de katkısı olur. Keşke öyle bir şansım olsa”,

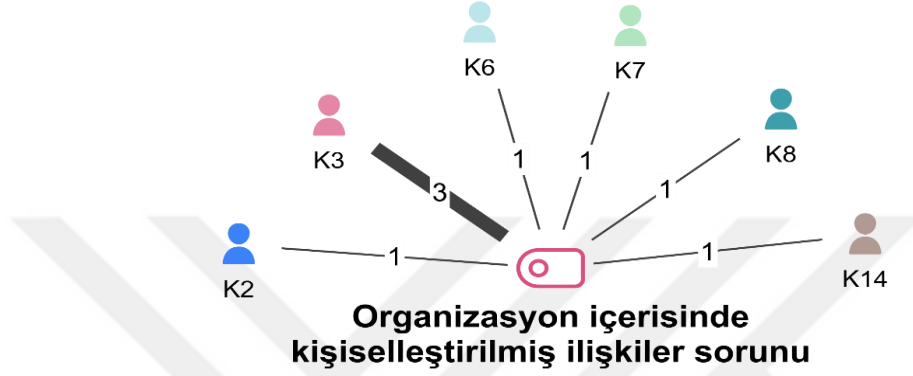
K5, “Satışta ve pazarlamada problem yaşıyoruz. Çünkü bizim yetişmiş pazarlama elemanımız yok”,

K7, “Hayatı boyunca diyelim ki kadın kooperatifi de olsa başka türlü kooperatifte olsa, sadece eviyle ilgili ufak tefek mutfak masraflarıyla ilgili hesap yapmış bir insan, geliyor koskoca bir şirketin muhasebe sorumlusu olmuş oluyor. Pazarlamayı o yürütmüş oluyor. Bu tip alışverişlerin içinde olmayan, bir eğitimi, deneyimi ve geçmişi olmayan kişi tüm bunları yapamaz ki”,

K9, “Kooperatiflerde uzmanlaşma çok önemli, örneğin gıda üretiyoruz çok sayıda testten geçebiliyor, gıda mühendisi bir ortağımız olsa ve bu süreçlerle ilgilense kooperatif için çok iyi olur”.

• **Organizasyon İçerisinde Kişiselleştirilmiş İlişkiler Sorunu Koduna İlişkin**

Bulgular: Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “*organizasyon içerisinde kişiselleştirilmiş ilişkiler sorunu*” kodu ile doğrudan bağdaşan 6 katılımcı ifadesi tespit edilmiştir. Katılımcılar ve bu koda ilişkin aktardıkları ifadelerinin vurgulanma sıklıkları Şekil 45’te gösterilmiştir.



Şekil 45. Katılımcıların organizasyon içerisinde kişiselleştirilmiş ilişkiler sorunu koduna dair görüş bildirme sıklıkları

K2, “Çok fazla kadın bir arada olduğu için ihtiras ve dedikodu olabiliyor. Biz 3 farklı sektördeyiz, bazen bir sektör diğerinden daha fazla kazanabiliyor ve arada çekememezlik olabiliyor. Bu noktada bir arada dayanışma içinde olmamız gerektiğini anlatıyoruz. Neticede bir araya gelerek kazandık her şeyi”,

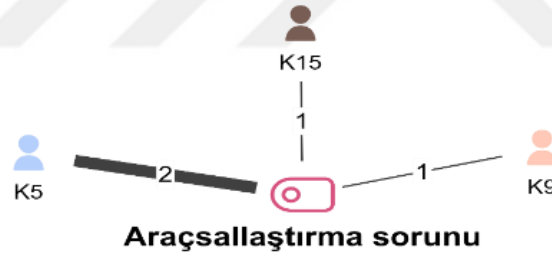
K3, “Çok kadının olduğu yerde yönetim aslında zor. Ama ben geçmişte çalışanların %90'ının kadın olduğu bir kurumda çalıştım. Oradan biraz alışığım kadınların iletişim kazalarına. İşte o ona bir şey diyor, diğeri ona bir şey diyor, birbirlerini çeldirebiliyorlar. Onun için mümkün olduğu kadar nabza göre şerbet vererek karşılamaya çalışıyorum”

K6, “Kadınlarla uğraşmak da kolay değil. İki tane ortağımız, ikisi de ayva reçeli yapıyor. Birisi koyu yapmış, birisi daha farklı mesela daha sulu. Ürünleri standardize etmek istiyoruz ancak benim yaptığım daha iyi, benim yaptığım gibi olur diyerek çekişme olabiliyor”

K7, “Yönetim ve ortaklar arasında özellikle de ikili ilişkilerde karşılıklı güven duyulmayınca birlikte iş yapmak zorlaşıyor. Ama gariptir yoğun güven ilişkisi olduğunda da işler yürümüyor. İlişkilerde denge önemli oluyor”.

K8, “Hanımlar arasında iletişim noktasında sorunlar yaşadığımız oluyor zaman zaman”, **K14**, “Ben ... Hoca 'dan bir kooperatif eğitimi aldım. Kooperatifçilik eğitimi alırken şunu söylemişti: ‘Belki bütün zorluklar aşıyor ama kadınlar kendi aralarında anlaşılamadıkları için çoğu kooperatifin kapanış sebebi de bu oluyor’ gerçekten de bunu gözlemledim”.

• **Araçsallaştırma Sorunu Koduna İlişkin Bulgular:** Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “araçsallaştırma sorunu” kodu ile doğrudan bağdaşan 3 katılımcı ifadesi tespit edilmiştir. Katılımcılar ve bu koda ilişkin aktardıkları ifadelerinin vurgulanma sıklıkları Şekil 46’da gösterilmiştir.



Şekil 46. Katılımcıların araçsallaştırma sorunu koduna dair görüş bildirme sıklıkları

K5, “Önemli bir şey daha var, çıkar sağlanmaması gerekli. Özellikle yöneticiler için geçerli. Şimdi bizim kadın kooperatiflerinde biraz daha azdır ama mutlaka olur. Örneğin çevremde şahit olduğum, yönetici eşiyle birlikte ... İl Müdürü'ne gidiyor, orada kooperatif için yardım talebinde bulunuyor, kurum bir şeyler tahsis ediyor ama bu eşyaları kendi özel hayatlarında kullanıyorlar”.

K9, “Kooperatif yönetimleri araçsallaştırılmamalı, pek çok yönetici kooperatifleri çıkarları için kullanıyor, günah çıkarma yeri gibi ya da hobi

yeri gibi algılıyor. Emekli oldum evde oturmuyayım, canım sıkılmasın, arkadaşlarımı toplayayım, kooperatif kurayım, yöneticisi olayım. Böyle bir anlayış olmamalı, kadın kooperatiflerinde bu durum çok oluyor. Çoğu maddi durumu iyi insan sırf canı sıkıldığı için kendine meşgale arıyor, haliyle böyle olunca da bir süre sonra kooperatif kapanıyor”,

K15, “Kooperatiflerin farklı çıkarlarla kullanıldığı olabiliyor, ekonomik çıkar olabileceği gibi siyasi çıkarlar da olabilir”.

• **Dijitalleşme Eksikliği Sorunu Koduna İlişkin Bulgular:** Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde “*dijitalleşme eksikliği sorunu*” kodu ile doğrudan bağdaşan 1 katılımcı ifadesi tespit edilmiştir. Katılımcı 5 ve bu koda ilişkin aktardığı ifadenin vurgulanma sıklığı 1 kez olmuş ve Şekil 47’de gösterilmiştir.

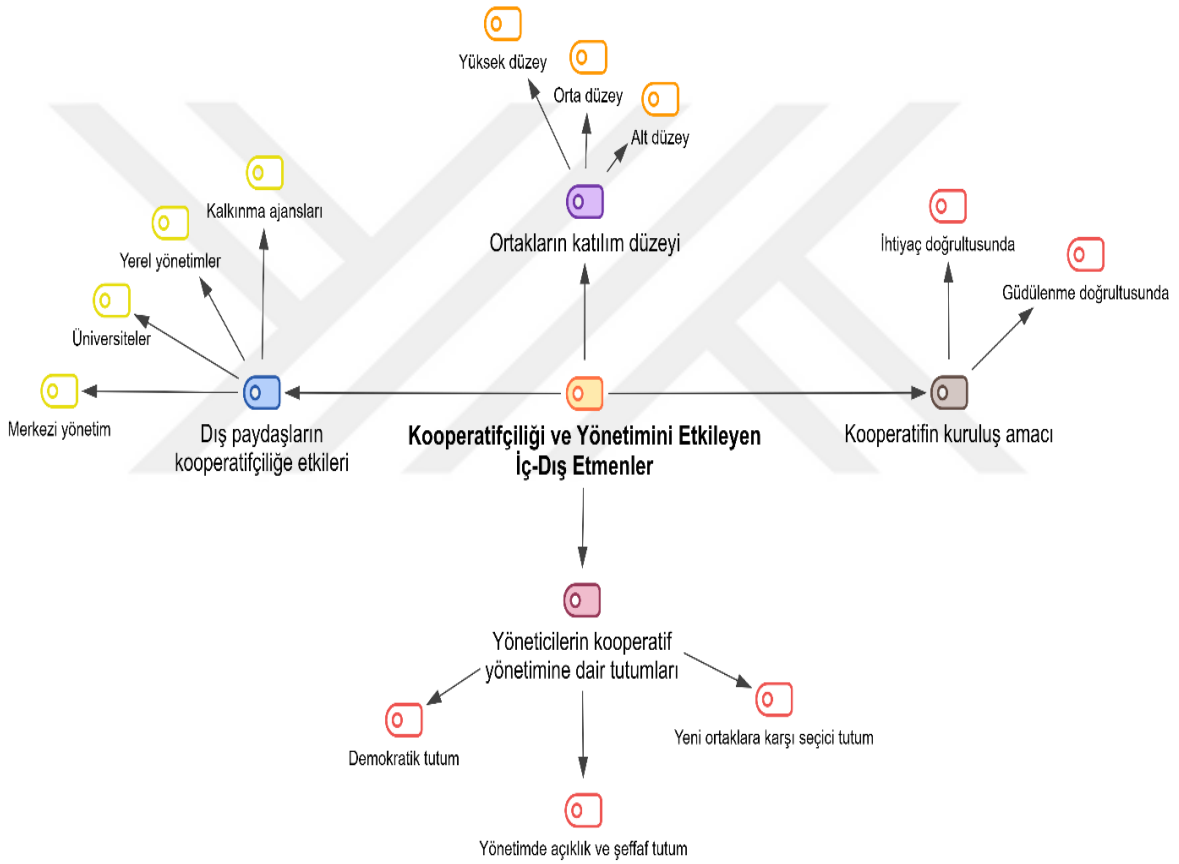


Şekil 47. Katılımcıların dijitalleşme eksikliği sorunu koduna dair görüş bildirme sıklıkları

K5’in “*dijitalleşme eksikliği sorunu*” kodu ile ilişkilendirilen ifadesinde “*Daha yapamadık ama yapacağız. Bu konuda yetersiziz. Mutlaka sosyal medyaya girmemiz lazım ve bunun etkili olması lazım*” biçiminde görüş bildirirken diğer 15 katılımcı bu koda ilişkin sorun ya da öneri barındıran herhangi bir ifade de bulunmamıştır.

4.3.2. Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Temasına İlişkin Bulgular

Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Teması altında oluşturulan 4 kategori, kodlarıyla beraber incelenmiştir. Bu kodlar arasında “*ortakların katılım düzeyini*” kodu; “*dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri*” kodu; “*kooperatifin kuruluş amacı*” kodu ve “*yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları*” kodlarından oluşmaktadır.

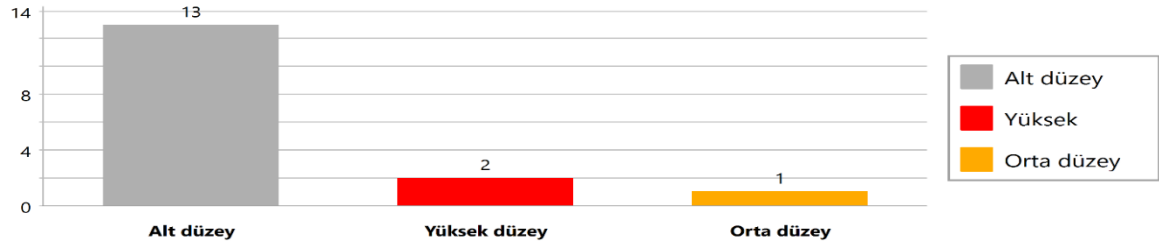


Şekil 48. Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

“Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler Teması”na ilişkin kodlar detaylandırıldığında;

Ortakların Katılım Düzeyi Kategorisine İlişkin Bulgular

Yapılan mülakatlar sonucunda 16 katılımcının, kooperatifin işleyişi ve yönetim süreçlerine ilişkin “*ortakların katılım düzeyi*” kategorisine verdiği yanıtları Şekil 49’da aktarılmıştır.

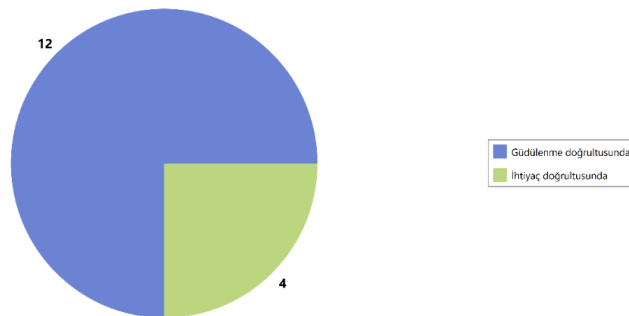


Şekil 49. Katılımcıların ortakların katılım düzeyi kategorisine dair görüşleri

“*Ortakların katılım düzeyi*” kategorisine ilişkin 16 katılımcı tarafından verilen yanıtlar sonucunda katılımcıların çoğunluğu (13) kooperatif ortaklarının kooperatifin işleyiş ve yönetim süreçlerine “*alt düzey*” katılıma; 2 katılımcı “*yüksek düzey*” katılıma ve 1 katılımcı ise “*orta düzey*” katılıma işaret etmiştir. Örneklem içerisinde genellendiğinde kooperatiflerde ortakların işleyiş ve yönetime katılım oranının alt düzeyde olduğu saptanmıştır.

Kooperatifin Kuruluş Amacı Kategorisine İlişkin Bulgular

“*Kooperatifin kuruluş amacı*” kategorisine ilişkin katılımcı yanıtları Şekil 50’de aktarılmıştır.



Şekil 50. Katılımcıların kooperatifin kuruluş amacı kategorisine dair yanıtları

Yapılan mülakatlar sonucunda 16 katılımcının çoğunluğu (12), yöneticisi olduğu kooperatifin kuruluşunda mülki idari amirler, milletvekili, belediye başkanı, muhtar ve kanaat önderleri gibi otoriteler tarafından teşvik edilerek kooperatifin “güdülenme doğrultusunda” kurulduğunu belirtirken 4 katılımcı ise kooperatifin ortakları tarafından “ihtiyaç doğrultusunda” kurulduklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda öne çıkan katılımcı ifadeleri şunlardır;

K8, “Bir gün muhtarımız eski kaymakamımızla beraber geldiler. Kaymakam dedi ki neden bayanlar olarak bir kooperatif kurmuyorsunuz? Sonra muhtarımız bunu tam tamına altı ay boyunca yineledi. Yani bir kooperatif kurun diye. Biz önce tabii çok korktuk. Bizi çok teşvik eden eski kaymakamla muhtarımız oldu. Yoksa öyle bir şey zordu. Şimdi biliyorsunuz zaten kadınlar köyde oldukları için de bir çekinceleri var”,

K7, “Kooperatifler normalde ortaklarının ihtiyaçlarına çözüm bulmak için bir araya gelir. Bizdeki durum tam tersine. Bir makamdan, belediye başkanlığı olabilir, bir siyasi partinin yöneticileri olabilir, vali, kaymakam, bir makamdan gelen yetkili olabilir. Genelde şöyle denir; bir kadın çağrılır, özellikle biraz da bu kişilerle iletişimi varsa, işte ‘kadın kooperatifi kurun, sen başına geç, yanına 5-6 kadın al, biz seni destekleyeceğiz’ biçiminde. Diğer kooperatif türlerinde bilmiyorum ama kadın kooperatiflerinde gözlemim bu yönde... .. Böyle olunca da bu insanlar zaten kooperatifi bilmez, kooperatifçiliği bilmez, işi bilmez”,

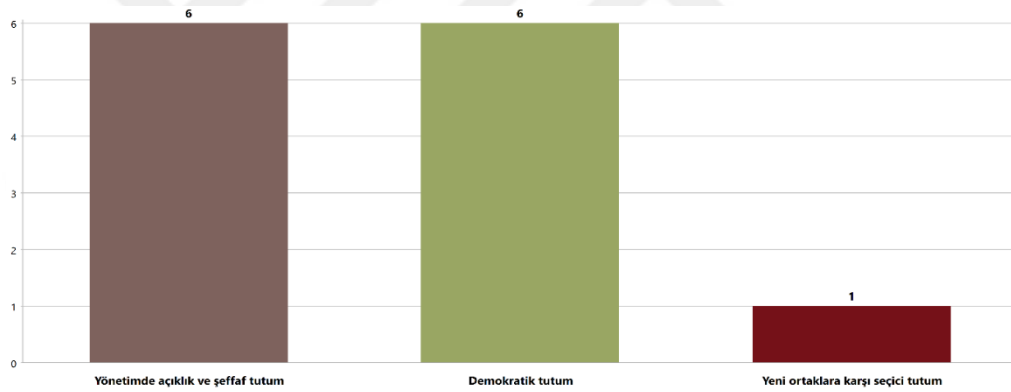
K11, “Bana kalırsa kooperatifleri bir arada tutan özelliklerin başında şu geliyor, örneğin bir deprem bölgesinden gelmiş kadınlar kendilerini ayakta tutmaktan başka gayeleri yok kendi aralarında şahsi sürtüşmelerle uğraşmazlar, onlar ekmek peşindeler. Gerçekten çok ihtiyaçları olan ortakların bir araya gelmesinde sürdürülebilirlik sağlanıyor”

K10, “ortaklarımızla kazanç sağlama gayesiyle bir araya geldik, önce ekonomik olarak ayakta durmamız gerekiyordu çünkü birçok ortağımız ev

hanımıydı ve kendilerine ait herhangi bir gelirleri yoktu. Yıllardır buradan para kazanıyoruz ve kazanç sağladığımız sürece de kooperatif devamlılığı sağlayacağını düşünüyorum. Yani gelir sağlayamadığınız sürece diğer şeylerin çok bir anlamı kalmıyor”.

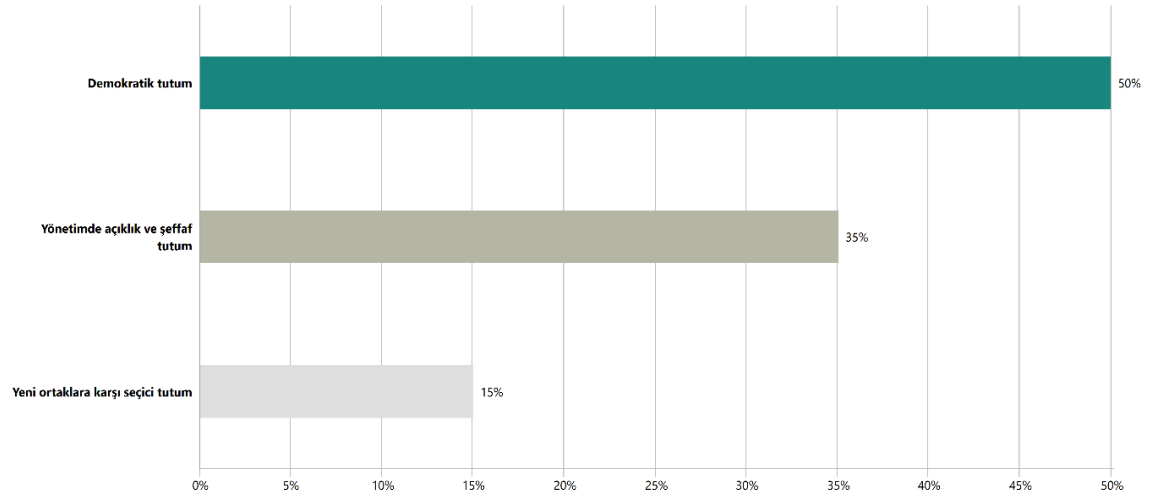
Yöneticilerin Kooperatif Yönetimine Dair Tutumları Kategorisine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta “*Kooperatifçiliği ve yönetimini etkileyen iç-dış etmenler*” temasına ait “*Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları*” kategorisi oluşturan “*yönetimde açıklık ve şeffaf tutum*” kodu; “*demokratik tutum*” kodu ve “*yeni ortaklara karşı seçici tutum*” kodlarına dair bulgulara yer verilmiştir.



Şekil 51. Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları kategorisine dair kodların katılımcı dağılımı

Bu kategorinin kodları ile ilgili görüş bildiren katılımcı dağılımları Şekil 51’de aktarılmıştır. Bu doğrultuda 6 katılımcı “*yönetimde açıklık ve şeffaf tutum*” kodu; 6 katılımcı “*demokratik tutum*” kodu ve 1 katılımcı “*yeni ortaklara karşı seçici tutum*” kodu hakkında ifadeler sunmuştur.



Şekil 52. Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları kategorisine dair kodların kodlanma sıklığı

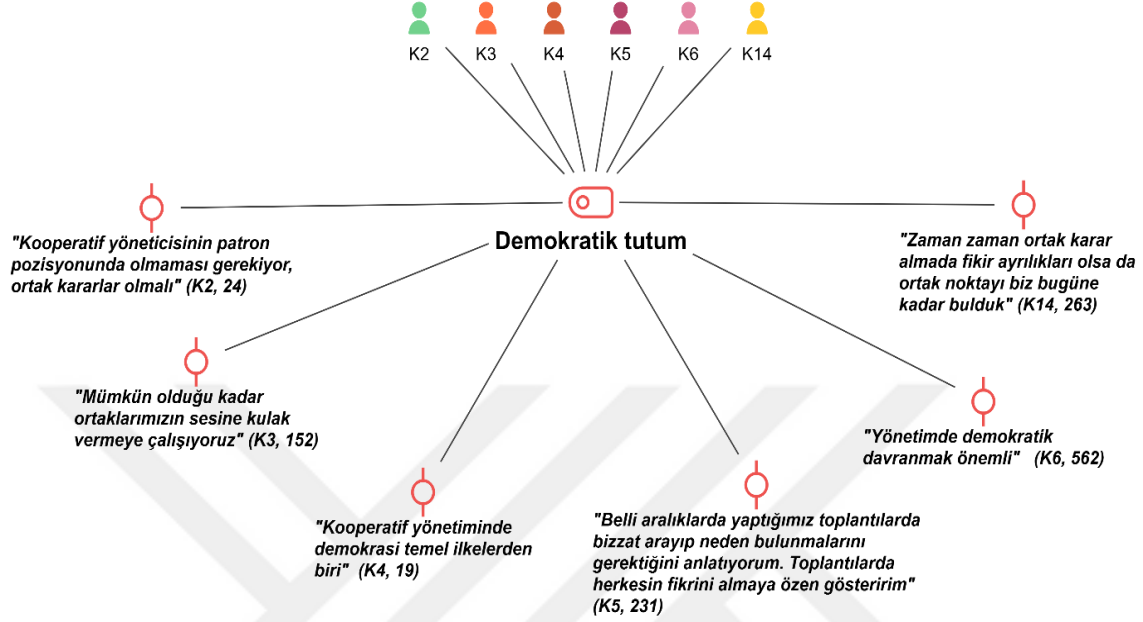
Katılımcı dağılımlarında “*yönetimde açıklık ve şeffaf tutum*” kodu ile “*demokratik tutum*” koduna ilişkin eşit sayıda kişi tarafından görüş bildirilse de “*demokratik tutum*” kodu vurgulanma sıklığı bakımından ilk sırada yer almıştır.



Şekil 53. Katılımcıların yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları kategorisine ilişkin görüş bildirme sıklıkları

“*Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları*” kategorisi ile doğrudan ilişkilendirilebilecek görüş bildiren katılımcılar ve görüş bildirme sıklıkları Şekil 53’te gösterilmiştir.

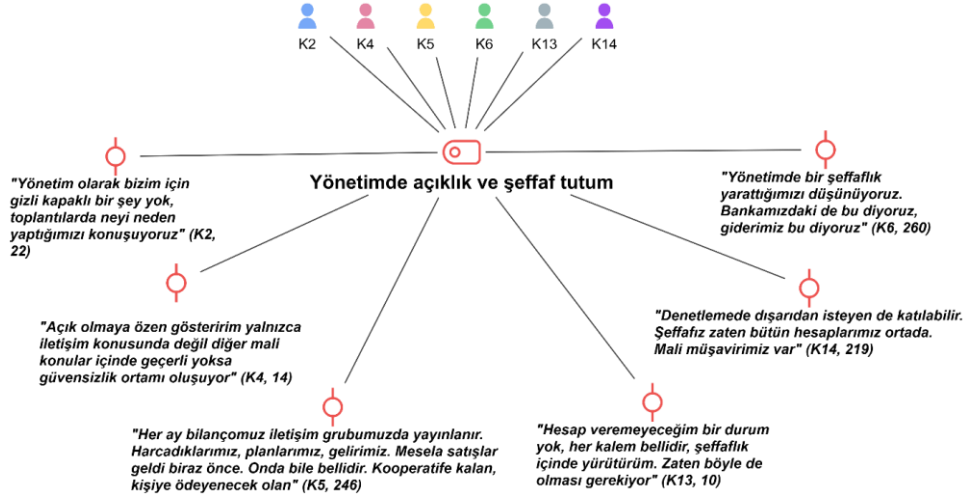
• **Demokratik Tutum Koduna İlişkin Bulgular:** “Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları” kategorisinin kodlarından biri olan “**demokratik tutum**” koduna ilişkin ön plana çıkan bazı katılımcı ifadelerine Şekil 54’te yer verilmiştir.



Şekil 54. Demokratik tutum koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Demokratik tutum kodu ile doğrudan ilişkilendirilebilecek ifadelerin yer aldığı Şekil 54 ve dolaylı olarak diğer katılımcıların ifadelerinde bu koda ilişkin çıkarımlar göz önüne alındığında genel bir bulgu olarak kooperatif yöneticileri, her ortağın eşit statüsüne vurgularda bulunarak özellikle karar alma aşamalarında ortakların fikirlerine başvurmaya özen gösterdiklerini ifade edilmişlerdir. Bu doğrultuda kooperatif yöneticileri her ne kadar fikir ayrılıkları yaşanabilecek olsa da kooperatifin devamlılığı adına ortak bir zeminde buluşabilmenin gerekliliğini vurgulamışlardır.

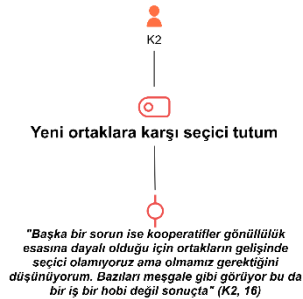
• **Yönetimde Açıklık ve Şeffaf Tutum Koduna İlişkin Bulgular:** “Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları” kategorisinin diğer bir kodu olan “**yönetimde açıklık ve şeffaf tutum**” koduna ilişkin en dikkat çeken bazı katılımcı ifadelerine Şekil 55’te yer verilmiştir.



Şekil 55. Yönetimde Açıklık ve Şeffaf Tutum Koduna İlişkin Katılımcı İfadeleri

Gerçekleştirilen mülakat sonucunda 6 katılımcının ifadesi “*yönetimde açıklık ve şeffaf tutum*” kodu ile ilişkilendirilmiştir. Bu ifadeler değerlendirildiğinde kooperatif yöneticilerinin karar alma süreçlerinde açık ve şeffaf davrandıkları, kooperatifin mali durumu hakkında ise hesap verebilir bir konumda olduklarını dile getirmişlerdir. Bir katılımcı ise diğerlerinden ayrılan bir noktaya dikkat çekerek yönetimde açık ve şeffaf tutumun güven ortamını tesis ettiğini vurgulamıştır.

• **Yeni Ortaklarla Karşı Seçici Tutum Koduna İlişkin Bulgular:** “*Yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları*” kategorisinin son kodu olan “*yeni ortaklara karşı seçici tutum*” koduna ilişkin katılımcı 2’nin en belirgin ifadesine Şekil 56’da yer verilmiştir



Şekil 56. Yeni ortaklarla karşı seçici tutum koduna ilişkin katılımcı ifadeleri

Gerçekleştirilen mülakatlarda “yeni ortaklara karşı seçici tutum” kodu ile ilişkilendirilebilen tek ifade Şekil 56’da aktarıldığı üzere katılımcı 2’ye aittir. Bu ifadeye göre kooperatiflere yeni ortakların girişinde seçici davranılmamasının, kooperatifin ciddiyetini ve verimliliğini olumsuz etkilediğini ve kooperatiflerin sürdürülebilirliği sekteye uğratabileceği dile getirilmiştir. Katılımcı 2 ifadesinde her ne kadar kooperatiflerin sürdürülebilirliğine etki eden bir yaklaşımı barındırsa da bu yaklaşımın kooperatiflerin serbest giriş ilkesine aykırı bir tutum olduğu belirtilebilir. Diğer 15 katılımcı ise bu kod ile ilişkilendirilebilecek herhangi bir görüş bildirmemiştir.

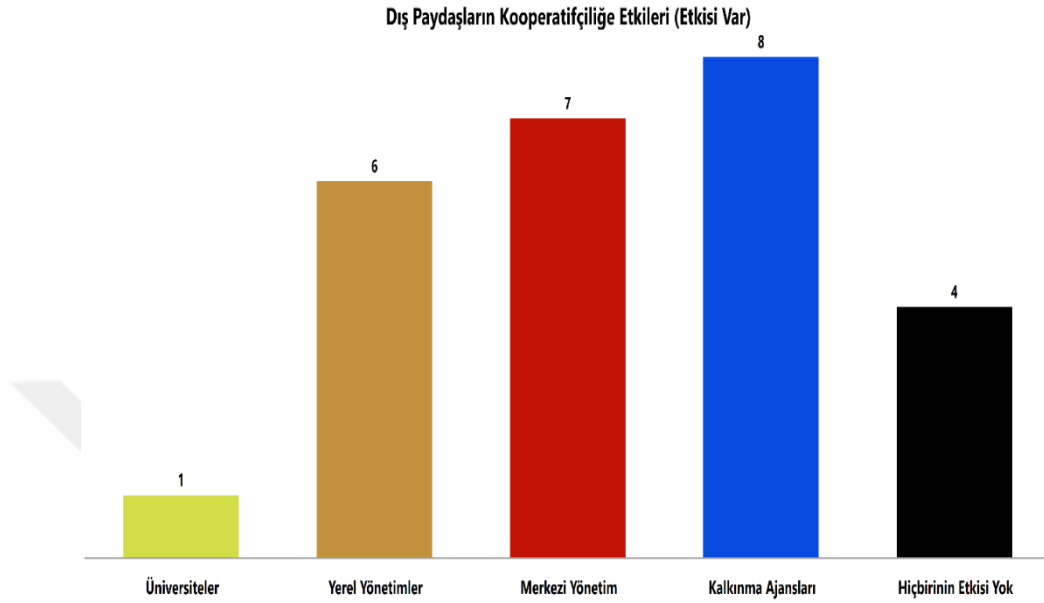
Dış Paydaşların Kooperatifçiliğe Etkileri Kategorisine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta “Kooperatifçiliği ve yönetimini etkileyen iç-dış etmenler” temasına ait olan “Dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri” kategorisinde, katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda dış paydaş olarak değerlendirilen “*kalkınma ajansları*” kodu; “*yerel yönetimler*” kodu, “*merkezi yönetim*” kodu ve “*üniversiteler*” kodu oluşturulmuştur. Katılımcı ifadeleri ile dış paydaşların kooperatifçiliğe etkisi araştırmanın örneklemini içerisinde saptanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların tamamının görüş bildirdiği bu kategoride hangi katılımcının hangi dış paydaşın kooperatiflere etkisinin olup olmadığına verdiği yanıtların gösterildiği kod matrisi Şekil 57’de verilmiştir.

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
▼ SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ																
▼ Kooperatifçiliği ve Yönetimini Etkileyen İç-Dış Etmenler																
▼ Dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri																
▼ Kalkınma Ajansları																
Etkisi yok																
Etkisi var																
▼ Yerel Yönetimler																
Etkisi yok																
Etkisi var																
▼ Merkezi Yönetim																
Etkisi yok																
Etkisi var																
▼ Üniversiteler																
Etkisi yok																
Etkisi var																

Şekil 57. Dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri kategorisinin kod matrisi

Katılımcıların “*Dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri*” kategorisine ilişkin “etkisi var” olarak görüş bildiren katılımcıların dağılımı Şekil 58’de gösterilmiştir.



Şekil 58. Katılımcılara göre dış paydaşların kooperatifçiliğe etkileri

Şekil 58’e göre kooperatiflere en çok etkisi olan dış paydaş kalkınma ajansları iken en az etkisi olan dış paydaş ise üniversiteler olarak saptanmıştır. 4 katılımcı ise hiçbir dış paydaşın kooperatifçiliğe etkisinin olmadığı belirtmiştir. Bu bağlamda bu kategori ve kodlarına ilişkin görüş bildiren 16 katılımcı içerisinde en dikkat çekici bazı ifadeler şu şekildedir;

Dış paydaşların kooperatiflere etkisinde kent yönetimi ve yerel siyasete dikkat çeken **K7**;

“Yerel yönetimler, partiler, vali ve kaymakamlar değişince aynı önemle o kooperatife sahip çıkılmıyor. Bu da sürdürülebilirliği engelliyor... ..Yerel yönetimlerde gıda krizinin farkında olan yönetimler kooperatiflere destek oluyor... ..Kurumlarda kooperatifler lehine ilişkiler yok. Kurumdaki temsilci kaç kişiyi temsil ediyor bunu anlaması gerekli. Kooperatifler çok ciddiye alınmıyor, sesleri cılız görünüyor”,

K6, “Biz Vali Bey’in ve Güney Marmara Kalkınma Ajansı’nın destekleriyle bir grup makine ve ekipman aldık. Kamu desteğini bu şekilde gördük daha da artması gerektiğini düşünüyorum”

K3, “Bir proje yazdık Güney Marmara Kalkınma Ajansı’na. Onlar da bize açmak kaydıyla hibe verdiler. yı da öylelikle açtık. Çok şükür güzel de gidiyor. Projemiz 2025 Şubat ayında bitecek. O zamana kadar da kendi ayaklarımızın üzerinde duruyor olacağız inşallah”.

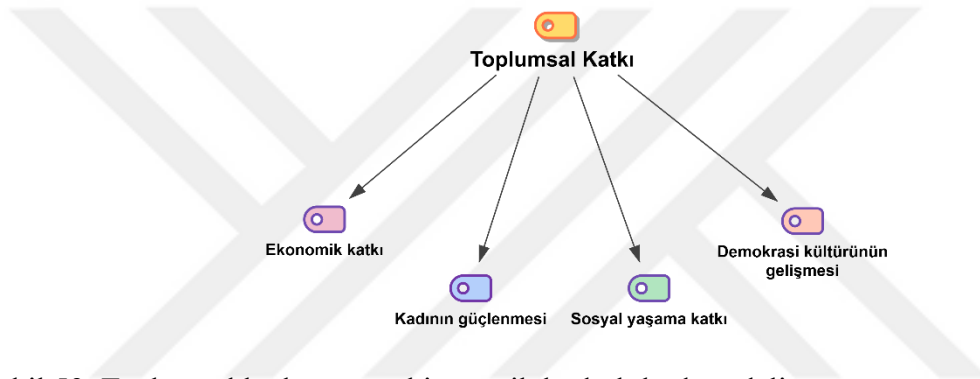
K9, ifadesinde “Üniversiteler kooperatifçilik konusunda çok teorik kalıyor, pratikte kesinlikle yoklar, kooperatifçilik bölümlerinin sahaya etkisi ve katkısı yok. Hiç değilse ürünlere AR-GE noktasında danışmanlık yapsalar”. **K5** ise 16 katılımcı içerisinde üniversitelerin kooperatifçiliğe “etkisi var” diyen tek katılımcı olarak şu ifadeleri belirtmiştir “Belki de gösterdiğimiz faaliyet kolundan kaynaklı, biz üniversiteden gerekli desteği bulduk ama bunda üniversite yönetimi de etkili oluyor. Yönetim sıcak bakıyorsa ve toplumsal katkı da varsa destek sunuluyor”.

Diğer katılımcılardan farklı olarak dış paydaşların kooperatifçiliğe etkisi olmadığını ve ihtiyaç da duymadıklarını belirten **K10**’un bu konudaki ifadesi şu şekildedir, “Kendi ayaklarımızın üzerinde duruyoruz kimseden bir destek beklentimiz yok bu da bence sürdürülebilir olmamızı sağlıyor, birilerine bel bağlamıyoruz, birilerine destek verdikleri için hesap ya da rapor vermek istemiyoruz” şeklinde bir değerlendirmede bulunmuştur. Bu ifadeye karşın yeni yapılanan bir kooperatifin yöneticisi olan **K8** ise “Kalkınma ajansından falan da destek alıp ilerleyen kooperatifler oluyormuş. Biz henüz alamadık yeni kurulduk. Kooperatiflere bir destek olduğu zaman, sürdürülebilirliği iyi olur diye düşünüyorum”.

4.3.3. Toplumsal Katkı Temasına İlişkin Bulgular

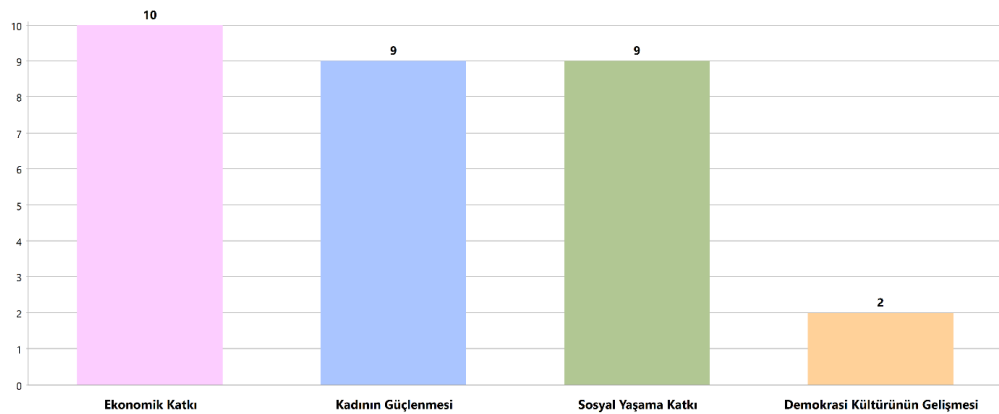
Araştırmada örnekleme oluşturan kooperatif organizasyonlarının bulundukları topluluk ya da toplumun gelişimine olan pozitif yönlü faydaların ortaya konularak hem bu organizasyonların hem de toplumsal katkılarının niçin sürdürülebilir olması gerektiğini

betimleyen “*toplumsal katkı*” teması oluşturulmuştur. Bu temanın kategorilerini ise örneklemdaki kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatiflerinin ortaklarına ve topluma kazandırdığı mali gücü betimleyen “ekonomik katkı” kategorisi; kadınlar adına toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve potansiyellerinin geliştirilmesini betimleyen “*kadının güçlenmesi*” kategorisi; kooperatifçiliğin temel ilkelerinden biri olan demokratik örgütlenmenin topluma yansımalarını betimleyen “*demokrasi kültürünün gelişmesi*” kategorisi ve son olarak örneklemdaki kooperatif ortaklarının toplumla olan olumlu ilişkilerini, dayanışmayı ve sosyal gelişimlerini betimleyen “*sosyal yaşama katkı*” kategorisinden meydana gelmektedir.



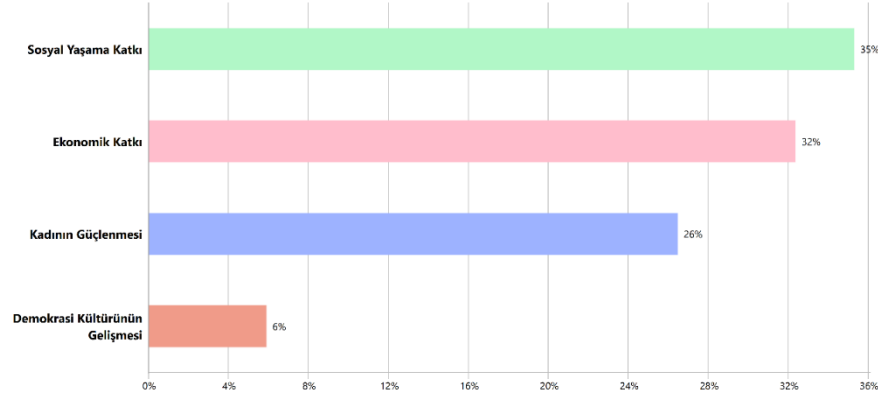
Şekil 59. Toplumsal katkı teması hiyerarşik kod-alt kod modeli

Gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verilere göre toplumsal katkı temasının kategorilerinden doğrudan bahseden katılımcı dağılımlarına Şekil 60’ta yer verilmiştir.



Şekil 60. Toplumsal katkı temasının kategorilerinden bahseden katılımcı dağılımı

Şekil 60 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu kooperatiflerin “*ekonomik katkı*” kategorisinden söz ederken en az ise “*demokrasi kültürünün gelişmesi*” kategorisinden bahsedilmiştir.



Şekil 61. Toplumsal katkı temasının kategorilerinin katılımcılar tarafından vurgulanma sıklığı

Tüm mülakat belgelerinde “*toplumsal katkı*” temasının kategorileri ile kodlanma sıklığı oranının aktarıldığı Şekil 61 incelendiğinde ise “*sosyal yaşama katkı*” kategorisine olan vurgu ön plana çıkarken, kişi dağılımında olduğu gibi en az vurgulanan kategorisi ise “*demokrasi kültürünün gelişmesi*” kategorisi olmuştur. “*Kadının güçlenmesi*” ise kategoriler arasında en sık vurgulanan üçüncü kategori olmuştur.

Ekonomik Katkı Kategorisine İlişkin Bulgular

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda “*ekonomik katkı*” kategorisine ilişkin görüş bildiren katılımcılar ve görüş bildirme sıklıkları Şekil 62’de verilmiştir.



Şekil 62. Katılımcıların ekonomik katkı kategorisine ilişkin görüş bildirme sıklıkları

Bu kategoride görüş bildiren katılımcıların en dikkat çekici ifadeleri şunlardır;

K13, “Belki şu an ulusal ekonomiye çok büyük katkılarımız yok ama yerel ekonomiyi canlandırdığımızı düşünüyorum”,

K8, “İstihdam olarak katkıda bulunuyoruz topluma. Daha yeni kurulduğumuz için, şu anda çok fazla faaliyetimiz yok diyeyim. Yeni yeni yapmaya çalışıyoruz. Hedeflerimize ulaşmaya başladığımızda hem ortaklarımız adına hem de topluma ekonomik katkılarımızın artacak”,

K4, “Kooperatifimiz, ekonomiye dahil olmayan kadını bir şekilde ekonomiye dahil ediyor. Basit gelebilir ama kadınlar burada hem üretim yapıyor hem de buradan elde ettiği geliri evine götürüyor. İhtiyaçlarına bir nebze olsun daha kolay erişiyor. Sonuçta onlar da gelir sağladıkça mahallelerinde bulunan dükkanlar, pazarlar hareketlenmiş oluyor”,

K3, “Kooperatifte bir elin nesi var iki elin sesi var misali. Birlikte olmak, güçlü olmak, üretmek, birlikte kalkınmak anlamına geliyor”.

Kadının Güçlenmesi Kategorisine İlişkin Bulgular

Mülakatlarda doğrudan “Kadının güçlenmesi” kategorisi ile bağlantılı görüş bildiren katılımcılar ve bu kategoriye ilişkin görüş bildirme sıklıkları Şekil 63’te gösterilmiştir.



Şekil 63. Katılımcıların kadının güçlenmesi kategorisine ilişkin görüş bildirme sıklıkları

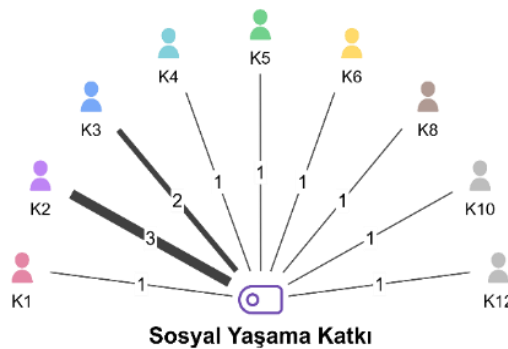
K16, “Bizim kooperatifin toplumsal katkıları arasında, kadınlara bir iş imkânı sağlıyoruz sonuçta. Ürettiklerimizi yerel pazarlarda satıyoruz ama çok geniş bir kitleye ulaşamıyoruz tabii. Topluma faydamız var, kadının çalışması önemli biz de bunu yapıyoruz”,

K3, “Toplum kalkınmasında kadının güçlenmesi, sosyal ekonomik anlamda sadece evinde eşinin eline bakan bir insan olmaması, potansiyelinin açığa çıkarılmasında bir araç aslında, toplum kalkınmasında buyurun size kooperatifin rolü. Çıkış noktamız da böyle oldu. Çünkü kadın kendi ekonomik özgürlüğünü bir parçacık da olsa eline alabildiğinde özgüveni geliyor, özgüveni artıyor”,

K6, “Kooperatif kurarak kendilerine bir kimlik kazandırıldı. Belki burada ekonomik olarak çok büyük bir değer elde etmiyorlar. Bir şeyler oluyor ama belki çok tatmin etmiyordur. Ama ne olursa olsun kadınlara belli kapıların açılması onlara farklı bir bakış açısı getirdi, buna eminim”,

K10, “Yörede rol model olmamız, öncü olmamız, işbirliği anlayışının gelişmesine katkı sağlıyoruz, yeri geldiğinde eğitimler verdik, kadını evden çıkarmanın mücadelesini verdik”

Sosyal Yaşama Katkı Kategorisine İlişkin Bulgular



Şekil 64. Katılımcıların sosyal yaşama katkı kategorisine ilişkin görüş bildirme sıklıkları

K11, “Diğer köylere rol model olmak bizim için önemliydi, çeşitli ödüller aldık ve Anadolu’daki kadınlara onların da kadın kooperatifleri çatısı altında birleşerek bir şeyler başarabileceklerini gösterdik”,

K2, “....’te (yıl) kurulduk, en eskisi biziz, ilk olduğumuz için rol model olduk kadınlara, sosyal-kültürel güçlenme katkısı sağladık.’da(ilçede) uygulanan ilk kadın ve çocuk merkezi sosyal projesini gerçekleştirdik”

K5, “Hem sosyalleşmeler hem aslında gözden en büyük kaçan insanların beyinlerinde bir farklılık uyandırmalar. Şimdi özellikle bu dijital ortamlarda yaşadığımız için, düşünme yetimimizi kaybediyoruz yavaş yavaş, bireyselliğe dönüyoruz. Kooperatif ise bizi bir arada, yan yana tutuyor”.

Demokrasi Kültürünün Gelişmesi Kategorisine İlişkin Bulgular

Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda “demokrasi kültürünün gelişmesi” kategorisine dair görüş bildiren katılımcılar ve görüş bildirme sıklıkları Şekil 65’te aktarılmıştır.



Şekil 65. Katılımcıların demokrasi kültürünün gelişmesi kategorisine ilişkin görüş bildirme sıklıkları

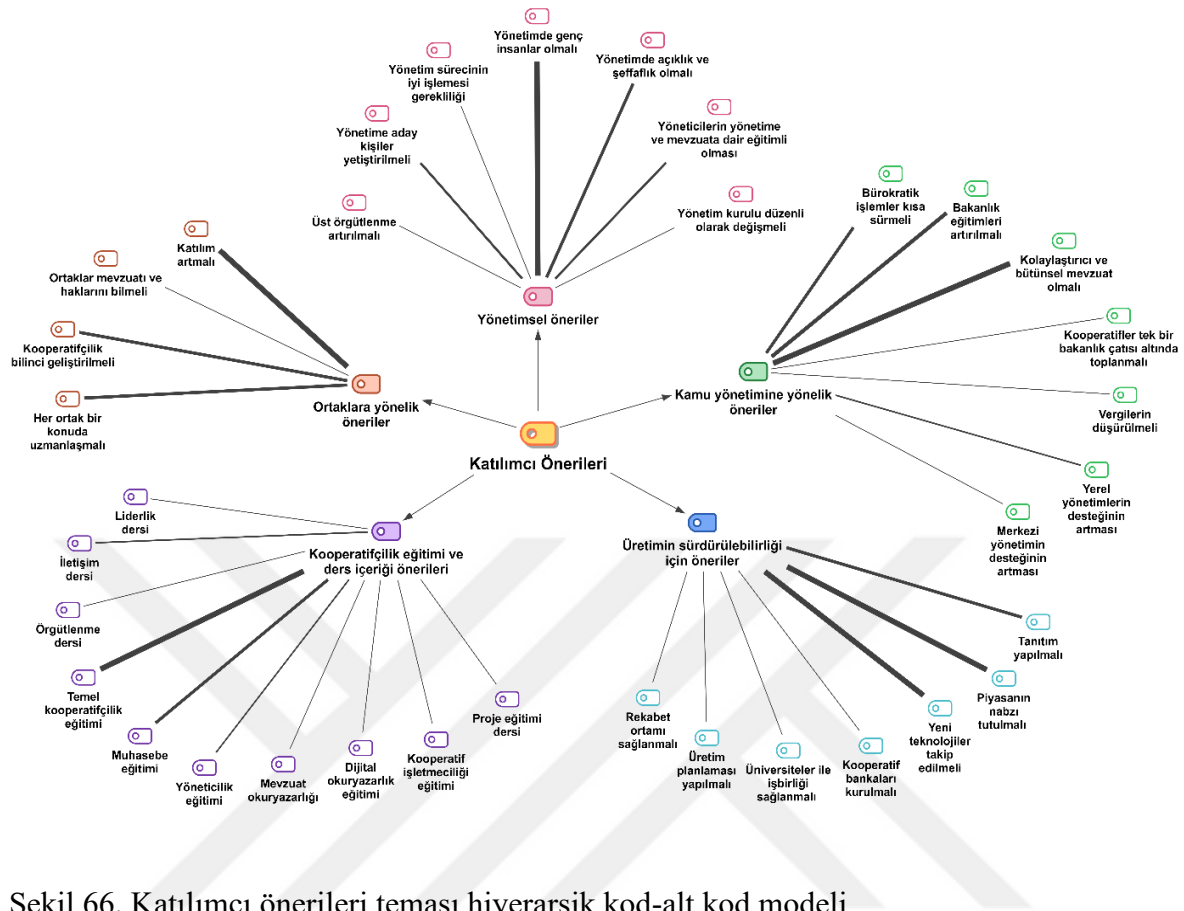
K4, “Burada her zaman fikirlerimizi açıkça paylaşalım istiyorum çünkü eşitiz. Kooperatifçilik zaten bunu aşıyor. Benim de bir oy hakkım var diğerlerinin de. Önemli olan beraber anlaşıp, çalışıp bir şeyleri başaralım”

K14, “*Kooperatifin bir diğer önemli katkısı demokratik değerlerin gelişmesine de ciddi bir katkı sağlıyor yani. Bir yandan yönetim kurulunun iletişim grubu var. Orada her konuyu yazar, konuşuruz. Ona göre de bir yol çizeriz kendimize. Hep de böyle olmuştur zaten*”

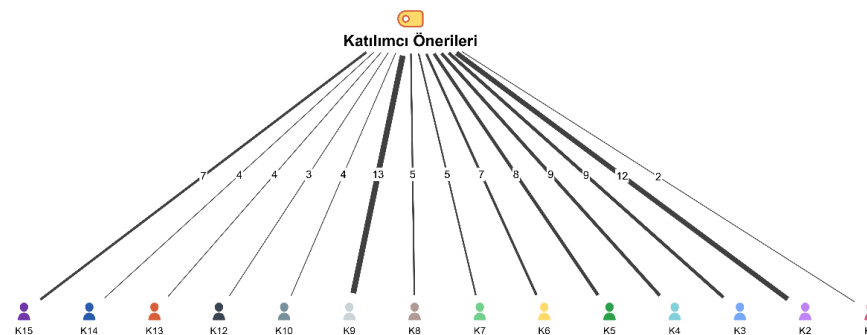
4.3.4. Katılımcı Önerileri Temasına İlişkin Bulgular

Çanakkale’deki kadın girişimi, üretim ve işletme kooperatifi yöneticileri örnekleminde gerçekleştirilen alan araştırması sonucu elde edilen veriler, son olarak “**Katılımcı önerileri**” teması altında analiz edilmiştir. Bu tema, sürdürülebilir kooperatif organizasyonları ve yönetimleri için 4 kategoriye ayrılan önerileri içermektedir. Kooperatiflerin işleyişinde ve yönetiminde gerekli olan bilgi ve becerilerin kazanımını betimleyen “**Kooperatifçilik eğitimi ve ders içeriği önerileri**” kategorisi; kooperatiflerdeki sürdürülebilir yönetim faaliyetlerinin gelişimi için yönetime ve yöneticilerine dair önerileri betimleyen “**Yönetimsel öneriler**” kategorisi; üçüncü sektör olarak adlandırılan kooperatiflerin sürdürülebilir bir yapı kazanması için kamu sektörü ile olan ilişkisine yönelik önerileri betimleyen “**Kamu yönetimine yönelik öneriler**” kategorisi; kooperatiflerde sürdürülebilir bir iş akış sürecinin tesis edilmesini adına tüm kooperatif ortaklarında bulunması gereken nitelikleri betimleyen “**Ortaklara yönelik öneriler**” kategorisi ve kooperatiflerin üretim süreçlerinde verimliliğinin artırılması ve piyasa koşullarına uyum sağlamasına yönelik önerileri betimleyen “**Üretimin sürdürülebilirliği için öneriler**” kategorisinden oluşmaktadır.

“Katılımcı önerileri” temasını oluşturan kategorilere ait kodlar Şekil 66’da detaylıca gösterilmiştir.

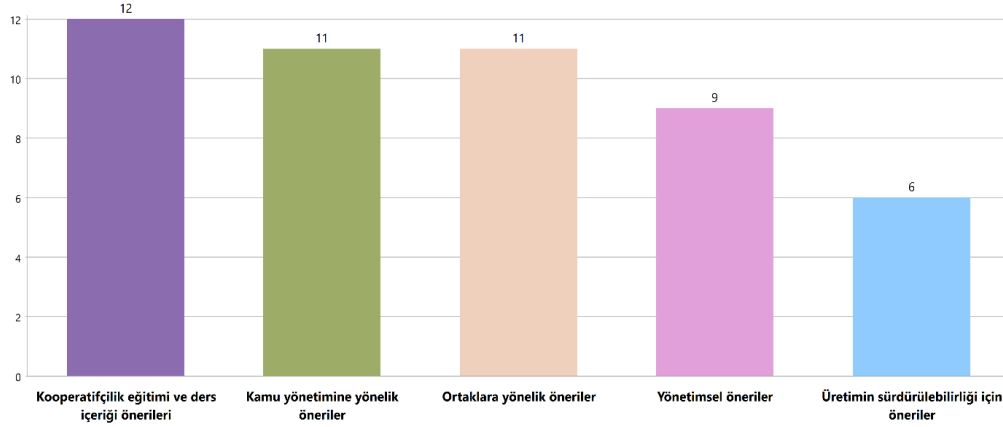


Katılımcı önerileri temasına dair görüş bildiren katılımcılar ve görüş bildirme sıklıkları Şekil 67’de gösterilmiştir.



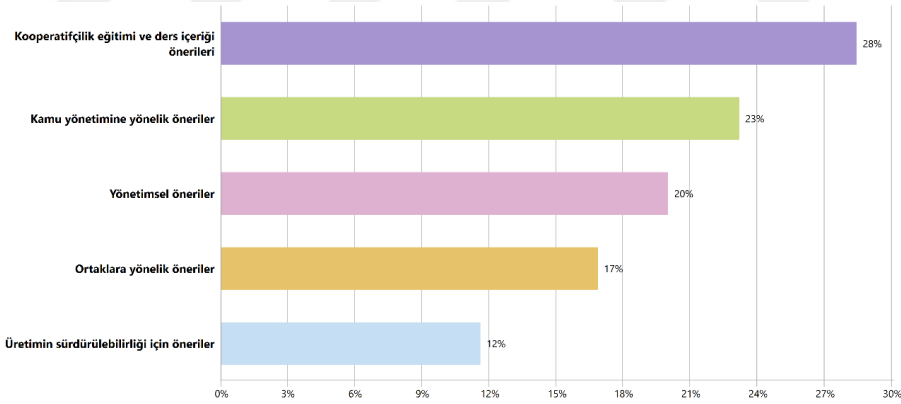
Şekil 67. Katılımcı önerileri temasına ilişkin katılımcıların dağılımı ve görüş bildirme sıklıkları

K11 ve K16 dışında bu temaya dair tüm katılımcılar görüş bildirmiştir.



Şekil 68. Katılımcı önerileri temasına ilişkin kategorilerin katılımcı dağılımları

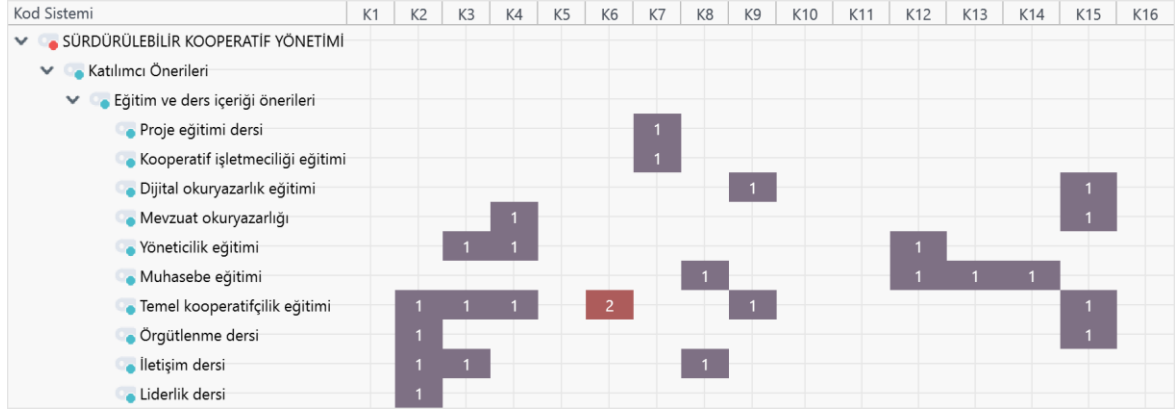
“*Katılımcı önerileri*” temasına öneri sunan kişi dağılımını gösteren Şekil 68 incelendiğinde 12 katılımcı ile en fazla öneri “*kooperatifçilik eğitimi ve ders içeriği önerileri*” kodu, en az öneri ise 6 katılımcı ile “*üretimin sürdürülebilirliği için öneriler*” kodu olmuştur.



Şekil 69. Katılımcı önerileri temasına ilişkin kategorilerin kodlanma sıklıkları

Şekil 69 incelendiğinde katılımcıların en yoğun değindikleri önerilerin başında “*kooperatifçilik eğitimi ve ders içeriği önerileri*”, “*kamu yönetimine yönelik öneriler*” ve “*yönetimsel öneriler*” gelmiştir. “*Yönetimsel öneriler*”de bulunan kişi sayısı 4. sırada iken bu önerilere değinilme sıklığı bakımından 3. sırada olmuştur.

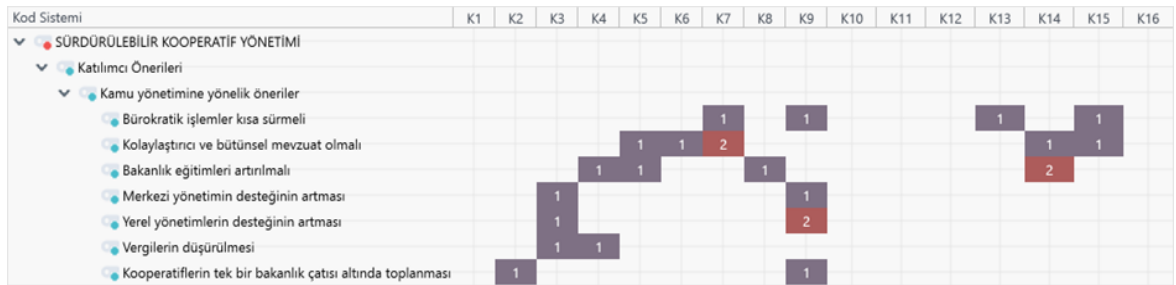
Kooperatifçilik Eğitimi ve Ders İçeriği Önerileri Kategorisine İlişkin Bulgular



Şekil 70. Kooperatifçilik eğitimi ve ders içeriği önerilerine ilişkin kod-matris taraması

Şekil 70’te bulunan kod-matris taraması incelendiğinde, “*Eğitim ve ders içeriği önerileri*” kategorisine ait kodlar arasında katılımcılar tarafından en yoğun sunulan öneriler sırasıyla **Temel Kooperatifçilik Eğitimi**, **Muhasebe Eğitimi**, **Yöneticilik Eğitimi** ve **İletişim Dersi** önerileri olmuştur. Katılımcılar tarafından en az sunulan öneriler ise **Proje Eğitimi Dersi** ve **Liderlik Dersi** olmuştur.

Kamu Yönetimine Yönelik Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular

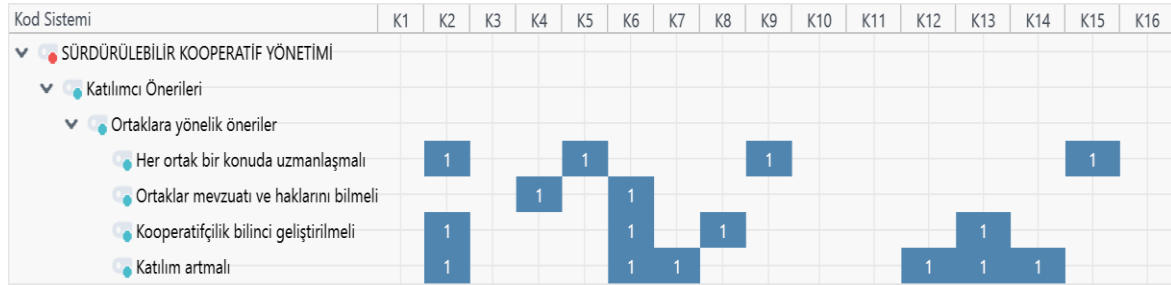


Şekil 71. Kamu yönetimine yönelik önerilere ilişkin kod-matris taraması

Şekil 71’de bulunan kod-matris taraması incelendiğinde, “*Kamu Yönetimine Yönelik Öneriler*” kategorisine ait kodlar arasında katılımcılar tarafından en yoğun sunulan

öneriler sırasıyla *kolaylaştırıcı ve bütünsel mevzuat olmalı, bakanlık eğitimleri artırılmalı* ve *bürokratik işlemler kısa sürmeli* önerileri olmuştur. Katılımcılar tarafından en az sunulan öneri ise *kooperatiflerin tek bir bakanlık çatısı altında toplanması* önerisi olmuştur.

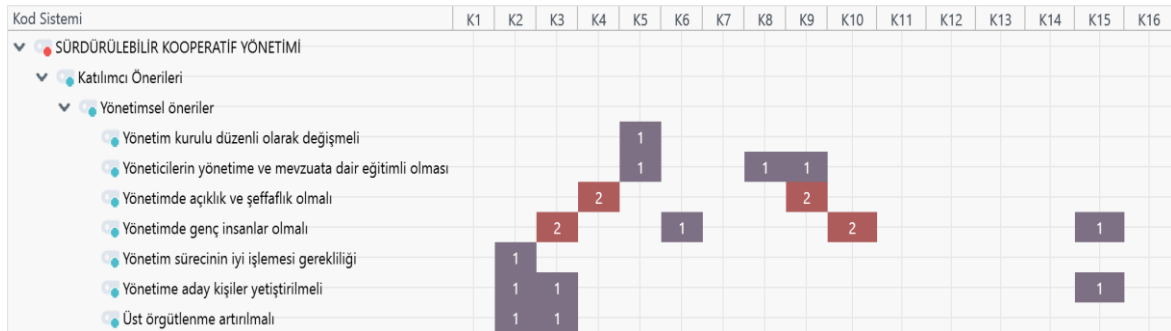
Ortaklara Yönelik Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular



Şekil 72. Kooperatif ortaklarına yönelik önerilerin kod-matris taraması

Şekil 72’de bulunan kod-matris taraması incelendiğinde, “Ortaklara Yönelik Öneriler” kategorisine ait kodlar arasında katılımcılar tarafından en yoğun sunulan öneriler sırasıyla *katılım artmalı* ve *kooperatifçilik bilinci geliştirilmeli* önerileri olmuştur. Katılımcılar tarafından en az sunulan öneri ise *ortaklar mevzuatı ve haklarını bilmeli* önerisi olmuştur.

Yönetimsel Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular

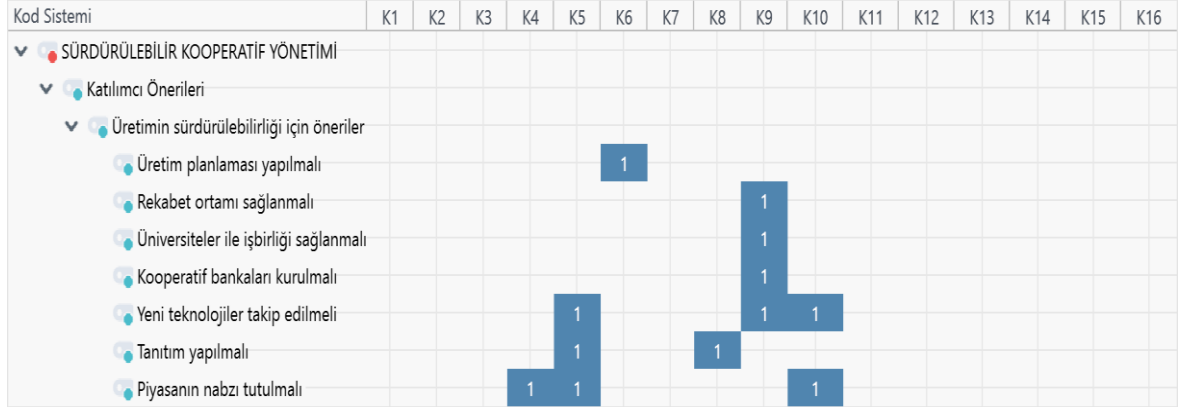


Şekil 73. Kooperatifler için yönetimsel öneriler kod-matris taraması

Şekil 73’te bulunan kod-matris taraması incelendiğinde, “Yönetimsel Öneriler” kategorisine ait kodlar arasında katılımcılar tarafından en yoğun sunulan öneriler sırasıyla

yönetimde genç insanlar olmalı, yönetime aday kişiler yetiştirilmeli, yöneticilerin yönetime ve mevzuata dair eğitilmiş olması önerileri olmuştur. Katılımcılar tarafından en az sunulan öneri ise *yönetim kurulu (kişiler) düzenli olarak değişmeli* önerisi olmuştur.

Üretimin Sürdürülebilirliği İçin Öneriler Kategorisine İlişkin Bulgular



Şekil 74. Kooperatiflerde üretimin sürdürülebilirliği için öneriler kod-matris taraması

Şekil 74’te bulunan kod-matris taraması incelendiğinde, “Üretimin Sürdürülebilirliği İçin Öneriler” kategorisine ait kodlar arasında katılımcılar tarafından en yoğun sunulan öneriler sırasıyla *yeni teknolojiler takip edilmeli* ve *piyasanın nabızı tutulmalı* önerileri olmuştur. Toplamda 7 katılımcının söz ettiği bu kategoride diğer 9 katılımcının herhangi bir öneriye yer vermemesi üretimin sürdürülebilirliği konusunda talepkâr olmadıkları şeklinde ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR KOOPERATİF YÖNETİMİ (SKY) MODEL ÖNERİSİ

Bu bölümde literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen verilere göre geliştirilen Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Model Önerisi'nin tanıtımına, amacına ve örgütsel yapısına yer verilmiştir.

5.1. Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi (SKY) Model Önerisinin Tanıtılması

Bu model, kooperatif yönetimlerinde devamlılığın sağlanması amacıyla araştırmanın 2. bölümünde aktarılan “SKY Teorik Model Denemesi” ve alan araştırmasının elde edilen bulgular değerlendirildiğinde kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimi için ortaya konulan yönetim modeli denemesidir. Bu model denemesi, alan araştırmasının bulguları ve gözlemler ışığında 5 boyuttan oluşturulmuştur. Bu boyutlar; “Yapısal”, “Yönetimsel”, “Örgüt Kültürü”, “Katılım” ve “Eğitim Geliştirme” boyutlarıdır.



Şekil 75. SKY model önerisinin boyutları

5.2. SKY Model Önerisinin Amacı

SKY Modeli, kooperatif yönetimlerinin devamlılığını hedefleyen; şeffaf ve demokratik bir yönetim yapısını öngören, liderlik ve katılımcılığı teşvik eden bir kooperatif yönetimi modelidir. SKY modeli ile kooperatiflerin uzun vadeli başarılarının garanti altına alınması ve kooperatiflerin tüm ortakların katılımını destekleyen bir yapıya ulaşılması hedeflenirken; sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği entegre eden bir yapıya sahip olan SKY modelinin amaçları şunlardır:

- Kooperatif yönetimlerinde yaşanan sorunların önüne geçilerek yönetsel devamlılığı sağlamak,
- Kooperatif yönetiminde katılımcılığı artırarak demokratik süreçleri desteklemek ve iç denetimi sağlamak,
- Kooperatifin tüm işleyiş ve yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini uygulamak ve bu sayede kooperatif yönetimlerine duyulan güveni artırmak, ortaklar arasında dayanışmayı ve işbirliğini güçlendirmek suretiyle kooperatifçilik bilincini oluşturmak,
- Kooperatifler aracılığı ile sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektir.

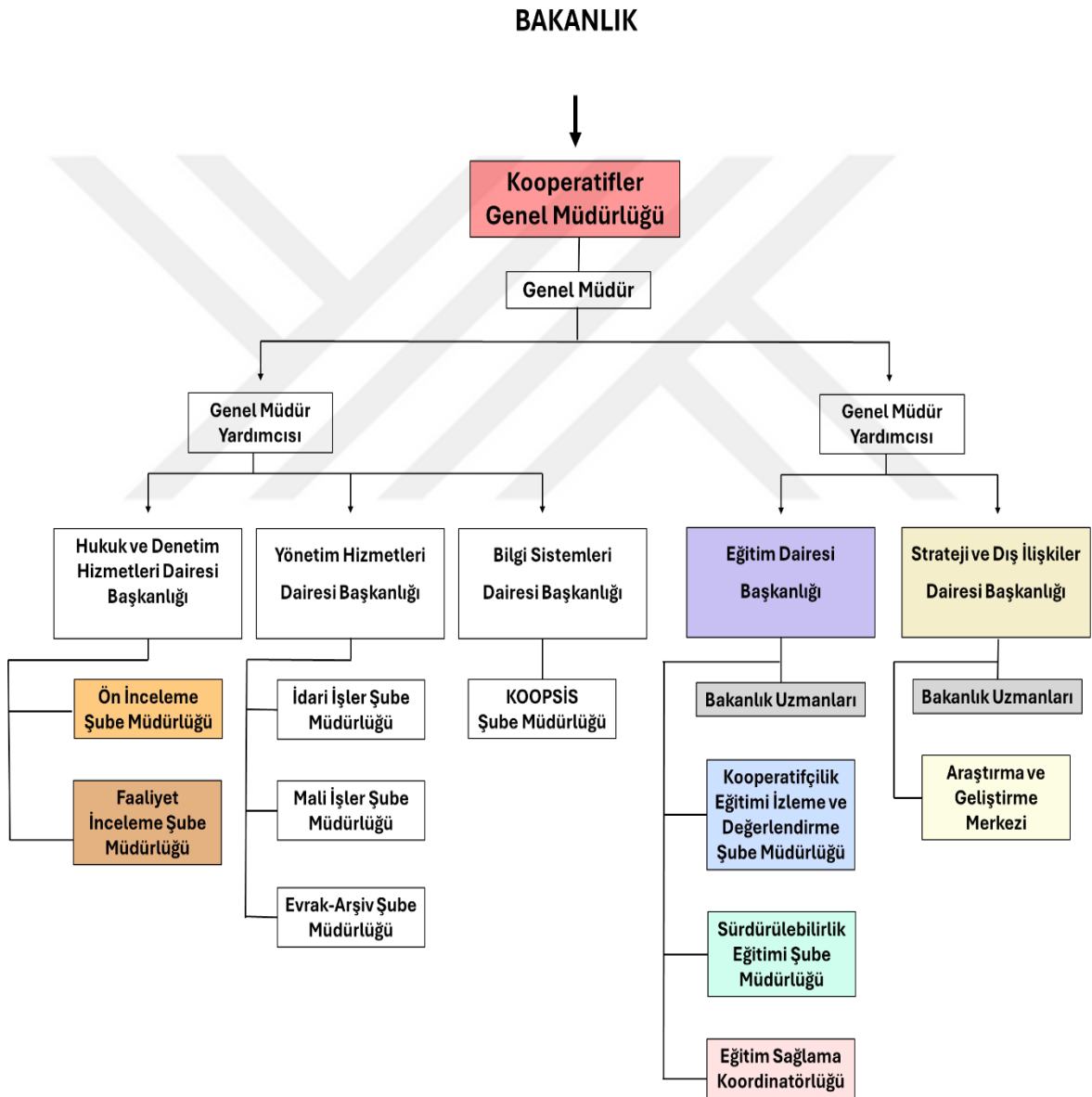
5.3. SKY Modelinin Örgütsel Yapısı

Bu alt bölümde SKY Modeli yapılanması; Bakanlık düzeyinde, kooperatifler düzeyinde ve bu iki yapı arasında yönetişimi sağlayan Hedef İzleme Kurul'u düzeyinde açıklanmıştır.

5.3.1. Bakanlık Düzeyinde Öngörülen Kooperatifçilik Yapılanması

Kooperatifçilik hizmetleri, üç ayrı Bakanlık düzeyinde; “Genel Müdürlük”, “Daire Başkanlığı” ve “Koordinatörlük” yapılanmaları ile hizmet sağlamaktadır. Her bir Bakanlığın

bünyesinde ayrı bir örgütlenmeye sahip olan kooperatifçilik hizmetlerinin sağlanmasında bakanlıklar arası eşgüdüm yaratabilmek ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmek adına yalnızca “Kooperatifler Genel Müdürlüğü” düzeyinde örgütlenmelidir. Öngörülen modelde bu Genel Müdürlüğe bağlı 5 adet Daire Başkanlığı bulunmaktadır. Şekil 76’ da aktarıldığı üzere, renkli olarak gösterilen Genel Müdürlük, Daire Başkanlıkları ve bazı alt birimler, SKY Model Önerisi’nin organizasyon şemasına kazandırdıklarını göstermektedir.



Şekil 76. Bakanlık düzeyinde öngörülen kooperatifçilik yapılanması

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

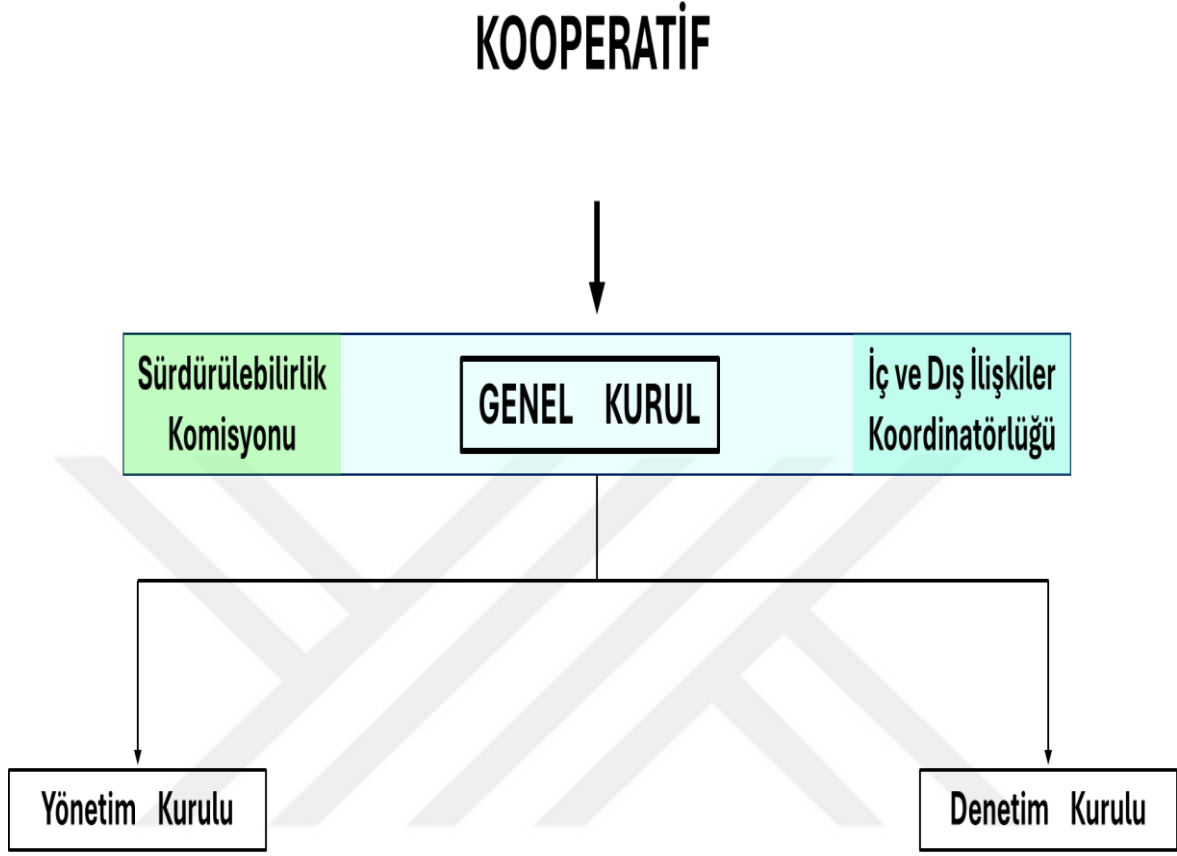
SKY Modelinde Bakanlık düzeyinde öngörülen kooperatifçilik yapılanmasında kooperatifçilik hizmetlerinin yürütülmesinde üç ayrı Bakanlık yerine tek bir Bakanlık çatısı altında ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü düzeyinde örgütlenme planlanmıştır.

Hukuk ve Denetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı'na bağlı **Ön İnceleme Şube Müdürlüğü** ile **Faaliyet İnceleme Şube Müdürlüğü** eklenmiştir. Ön İnceleme Şube Müdürlüğü ve Faaliyet İnceleme Şube Müdürlüğü, kooperatiflerin hukuki uygunluklarını denetler ve sürdürülebilirlik açısından raporlar hazırlayarak bu raporları **Hedef İzleme Kurulu**'na iletir.

Öngörülen **Eğitim Dairesi Başkanlığı**, eğitim-geliştirme boyutunda kooperatiflere destek sağlar. Bakanlık uzmanları ile kooperatifler arasındaki bilgi akışını yönetir. Bu Daire Başkanlığına bağlı **Kooperatifçilik Eğitimi İzleme ve Değerlendirme Şube Müdürlüğü**, kooperatiflere yönelik verilen eğitimlerin kalitesini izler ve eğitim sonuçlarını değerlendirir. **Sürdürülebilirlik Eğitimi Şube Müdürlüğü**, kooperatiflerin sürdürülebilirlik konusunda eğitim almalarını önceleyerek yönetim yapılarına sürdürülebilirliği entegre etmelerini sağlar. **Eğitim Sağlama Koordinatörlüğü**, eğitim programlarının kooperatiflerle eşgüdümü olarak düzenlenmesini, belirli periyodlarla eğitim programları açılmasını ve eğitimin nerede, ne şekilde, kimler tarafından yapılacağını bakanlık uzmanlarının sahadaki çalışmaları ile koordine eder.

Öngörülen **Strateji ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı**, Bakanlığın stratejik hedeflerinin, kooperatif düzeyinde uygulanması sağlar ve kooperatiflerin gelişen eğilimlere uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu Daire Başkanlığı'na bağlı çalışan **Araştırma ve Geliştirme Merkezi** ise kooperatiflerin yönetsel, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği konusunda Üniversiteler ile iş birliği yaparak yeni araştırmalar yürütür ve stratejiler geliştirir.

5.3.2. Kooperatiflerin İç Yapısında Öngörülen Örgütlenme



Şekil 77. Kooperatiflerin iç yapısında öngörülen örgütlenme

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SKY Modeli’nde kooperatifler için öngörülen organizasyon şemasında temel amaç, kooperatiflerin işlevselliğini engelleyen büyük ve kompleks bir yapı oluşturmaktan ziyade ortakların, kooperatifin işleyişine dair katılımlarını teşvik edecek, kooperatifteki örgüt kültürünü geliştirecek ve kooperatiflerinin yönetsel, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğini artıracak bir mekanizma inşa edilmesidir.

SKY Modeli’nde, kooperatiflerin iç yapısında öngörülen organizasyon şeması olarak Genel Kurul’a bağlı iki yeni yapı öngörülmüştür. Bu yapıların Yönetim Kurulu’na değil Genel Kurul’a bağlı olma gerekçesi ise yatay örgütlenmenin tesis edilmesi ve Genel Kurul’un tüm ortakları temsil eden en yetkili organ olmasıdır.

Genel Kurul’u oluşturan ortaklar tarafından seçilen 3 kişi ve 1 bir Bakanlık temsilcisi ile oluşturulan **Sürdürülebilirlik Komisyonu**, kooperatif içindeki sürdürülebilirlik politikalarını izler, geliştirir ve kooperatifin yapısal ve yönetsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlar. Komisyonun işleyişinde görevli olan 3 ortağın Genel Kurul’da oy hakları devam ederken 1 Bakanlık temsilcisinin ise Genel Kurul’da oy hakkı bulunmaz yalnızca görüş bildirir.

Genel Kurul’a bağlı diğer bir yapı ise **İç ve Dış İlişkiler Koordinatörlüğü** olarak öngörülmüştür. Koordinatörlükte Genel Kurul tarafından seçilen 2 ortak, kooperatife yeni ortaklar kazandırmak amacı güderken hem kooperatifin iç paydaşlarla (ortaklar) hem de dış paydaşlarla (diğer kooperatifler, üniversiteler, bakanlık) ilişkilerini yönetir. Bu hususlarda Koordinatörlük tarafından doğrudan bir çözüme ulaşılmaz ise konu Genel Kurul’a taşınarak tartışılır ve sonuca bağlanır.

Kooperatifin işleyişinde ihtiyaç duyulan sorunlardan birisi olarak uzmanlaşmış ortak eksikliği görülmektedir. Bu sorunun çözümünde ise kooperatif ortağı olmayan kişiler Yönetim Kurulu tarafından yetkilendirilerek görev yapmaktadır. Oysaki kooperatiflerin sürdürülebilirliği adına ortakların finans, üretim, pazarlama ve yönetim alanlarında uzmanlaşması gerektiği öne sürülebilir.

Bu bağlamda SKY Modeli’nde öngörülen Bakanlık düzeyindeki Eğitim Dairesi Başkanlığı’na bağlı Eğitim Sağlama Koordinatörlüğü ve kooperatiflerde bulunan İç ve Dış İlişkiler Koordinatörlüğü üzerinden bu sorunun çözümü için şöyle bir öneri getirmektedir: Yönetim Kurulu, kooperatif faaliyetlerinin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi adına ortaklar arasından gönüllü olanların belirli bir alanda uzmanlaşması için İç ve Dış İlişkiler Koordinatörlüğü’ne bu ortağı önerir. Koordinatörlük bu konuyu Genel Kurul’a taşır ve Genel Kurul kararıyla Bakanlığın Eğitim Sağlama Koordinatörlüğü’nden, belirlenen ortak için uzmanlaşma eğitimi talep edilir.

yalnızca danışma ve belgelendirme kurulu olarak görev yapar ve akredite olmaya gönüllü bulunan kooperatiflerin süreçlerini inceler.

Hedef İzleme Kurulu'na, Bakanlığın Hukuk ve Denetim Dairesi Başkanlığı aracılığı ile gelen, kooperatiflerin sürdürülebilirlik performansı raporları incelenerek akreditasyon süreci başlar. Kurul, bu incelemeler doğrultusunda kooperatiflere önerilerde bulunur. Kooperatiflerin sürdürülebilirliğini sağlaması için tavsiyeler geliştirir. Ayrıca, üniversiteler ve araştırma merkezlerinden gelen veriler ve analizlerle kooperatiflere yön gösterir.

Bu Kurul kararları ile belirlenmiş kriterlere göre son değerlendirilme sürecine alınan kooperatiflerin akredite edilmesi (sürdürülebilirliği sağlar, mal ve hizmet üretiminde belirli bir standartta sahiptir vb.) ve bunun sonucunda kooperatif raporları; üniversitelere, bakanlıklara, üst kuruluşlara ve kooperatif bankası gider. Bu sayede akredite olmuş kooperatifler; Bakanlık görüşüyle vergi indirimi uygulamasına gidilebilir, üniversiteler çeşitli Ar-Ge faaliyetlerinde kooperatife destek sağlayabilir, kooperatif bankası finansman desteği sağlayabilir (düşük faizli krediler), kooperatif üst kuruluşları ise işbirliği ve mentorluk sağlayabilir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlar, bir arada yaşama özelliğine sahip sosyal bir canlı olarak birlikte iş görme anlamına gelen kooperasyon hareketine farkında olarak ya da olmayarak katılmaktadır. Bir örgütlenme biçimi olarak ilk kez İngiltere’de ortaya çıkan kooperatif organizasyonu, temelinde dayanışma ve işbirliği ile ortaklarına fayda sağlama amacı taşıırken yerel toplulukların; ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkılar sunarak toplum kalkınmasına da hizmet eden yapılar olarak görülmüştür. Günümüzde ise kooperatifler, toplum kalkınmasının ileri bir boyutu olarak sürdürülebilir kalkınmayı da destekleyen organizasyonlar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda geleneksel kooperatif yapılarının yanı sıra sürdürülebilirlik paradigmasıyla şekillenen yenilenebilir enerji ve kadın kooperatifleri gibi yeni kooperatif türleri belirginleşmiştir.

Türkiye’de ise kooperatifçiliğin gelişim seyri Selçuklu’da Ahi birliklerine kadar dayandırılrsa da modern anlamda ilk kooperatif organizasyonu, Osmanlı Devleti’ndeki memleket sandıkları uygulamasıyla hayat bulmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarından Neo-liberal politikaların devreye girdiği 1980’li yıllara kadar kooperatifler, toplum kalkınması çalışmalarında bir yöntem olarak kullanılmıştır. Günümüzde ise kooperatifçilik hareketi, 2000’li yıllardan itibaren değişim rüzgârı altına girmiştir. Bu değişim rüzgârı ile Türkiye’de eskiden beri var olan devlet-kooperatif güdümü, yerini, sivil ve tabandan gelen kooperatifleşme isteğine bırakmıştır. Türkiye’deki kooperatifler ister geleneksel ister yeni nesil kooperatifler olsun iç ve dış etmenlere bağlı izlenen sorunlar doğrultusunda işleyişlerinde aksamalar ve yönetsel boyutta sürdürülebilirliklerinin sağlanmasında sorunlar yaşandığı alanyazındaki araştırmalar ile de desteklenmektedir. Bu sorunların tespiti üzerine yürütülen araştırmadaki bulgular değerlendirildiğinde; kooperatiflerin “genel sorunlar” kategorisine ilişkin en fazla katılımcı tarafından bahsedilen genel sorunu, kooperatifçilik eğitimi ve bilinci eksikliği olmuştur. Kooperatifçilik felsefesi ve kooperatiflerin yapısal işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan ortaklar, dayanışma ve işbirliği ile örgütlenen kooperatif organizasyonlarına yalnızca kar elde etme amacıyla yaklaşmakta ve elde edilen kar kadar zarara da ortak olduklarını fark etmemektedirler. Kooperatif ortaklarının kooperatiflerin temel işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip

olmaması, kooperatifçiliğin yedi (7) ilkesinden biri olan *eğitim, öğretim ve bilinçlendirme* ilkesine de ters düşmektedir. Kooperatifçilik eğitimi eksikliği beraberinde kooperatifçilik bilincinin oluşmamasını getirirken dolaylı olarak kooperatiflerin sürdürülebilirliği önünde engel oluşturmaktadır.

Araştırmanın önemli bulgularından birini de yönetici özelliklerinden kaynaklanan sorunlar oluşturmaktadır. Bu koda ilişkin katılımcı yanıtlarında en yüksek vurgu oranı olarak motivasyon eksikliği gelmektedir. Kooperatif yöneticilerinin, ortakların düşük katılımı neticesinde pek çok işi az sayıda kişi veya kendi başlarına yapmaları ve takdir edilmemeli yönetimde karamsarlığa düşmelerine neden olmaktadır. Bu durum beraberinde yöneticilerin kooperatif yönetimine olan bakış açılarını etkileyerek ya daha otoriter olmalarına ya da yönetimde pasif halde kalmalarını getirmektedir. Bu sonucun kooperatif yönetimlerinin sürdürülebilirliğini engellediği ifade edilebilir.

Bununla beraber bu kodda katılımcıların değindikleri diğer bir konu jenerasyona bağlı sorunlar olmuştur. Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş ortalamasının 58 olması göz önünde bulundurulduğunda bazı katılımcılar tarafından, yaş faktörünün yönetimde aksamalara yol açabileceği konusunda duyulan kaygı ifade edilirken yönetimin sürdürülebilirliğine dair öneri olarak kooperatif yönetimlerinde genç insanların da olması gerektiği vurgulanmıştır. 2021 yılında Uluslararası Kooperatifler Birliği ve Avrupa Birliği'nin ortaklaşa yürüttüğü ve 20 ülkeden 420 gencin katıldığı “*Gençler ve Kooperatifler: Mükemmel Bir Eşleşme mi*” adlı kapsamlı raporda, gençlerin kooperatiflerde yer almasının hem genç işsiz sorununa engel olarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacağına hem de kooperatiflerin işleyiş ve yönetimlerine yeni bir ivme kazandıracağına dair sonuçlar ortaya konmuştur. Bu açıdan bulgu, gençlerin kooperatif yapılanmalarında yer alması gerektiğine ilişkin uluslararası alanyazında yapılan araştırmalar ile de desteklenmedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sürdürülebilir kooperatif yönetiminin önündeki engellerden birisi de yönetim süreci adımlarının etkin uygulanamaması sorunudur. Bu soruna dair en fazla vurgulanan alt kod “denetleme eksikliği” olmuştur. Kooperatif yönetimlerinde etkin bir katılım mekanizmasının oluşturulamaması, belirlenen hedeflerin

yerine getirilip getirilememesinde doğal bir denetim sürecini ortadan kaldırmaktadır. Buna bağlı olarak denetimin amacına ulaşamamasının, yönetim sürecinin akışını bozduğu ifade edilebilir. Bu bulgu, katılımcılar tarafından sık tekrarlanan “kooperatif yöneticiliği eğitimi eksikliği” kodu ile de eşleşmektedir. Kooperatif yöneticilerinin ortaklar arasından seçilmesi ve yöneticilik konusunda profesyonel eğitim almamış olmaları, yönetim süreçlerinin işlerliğini ortadan kaldırarak kooperatiflerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Araştırmada kooperatifçiliği ve yönetimini etkileyen iç-dış etmenlere ilişkin bulgulara göre örneklem içerisinde bulunan kooperatiflerin çoğunluğunun ihtiyaç doğrultusunda değil dış motivasyona bağlı güdülenme doğrultusunda kurulduğu tespit edilmiştir. Bu durum kooperatif örgütlenme biçiminin temel felsefesine aykırı bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü kooperatifler ihtiyaçlar ekseninde kurulan yapılardır. Kooperatifin kuruluş motivasyonunun ortakları tarafından değil bir siyasi temsilci ya da kamu görevlisinin önerileri ile oluşmasının, kooperatiflerin yönetsel sürdürülebilirliğini etkilediği ifade edilebilir. Bu kapsamda örneklemde bulunan kooperatiflerin 4’ünün ihtiyaç doğrultusunda kurulan kooperatif olduğu saptanmıştır. Nitekim bu 4 kooperatif, örneklem içerisinde en uzun süredir faaliyette olan kooperatifleri oluşturmaktadır. Bu durum, “ihtiyaç doğrultusunda” kurulmanın kooperatif yönetimlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkili olduğuna dair güçlü bir argüman sunmaktadır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu olarak ise kooperatiflerin toplumsal katkıları içerisinde en fazla katılımcı tarafından ifade edilen katkı “ekonomik katkı” olmuştur. Kadın kooperatifleri günümüzde daha çok sosyal yönleri ve katkıları ile ön plana çıksalar da en fazla katılımcı tarafından ifade edilen ekonomik katkı bulgusu, kooperatiflerin ihtiyaç doğrultusunda kurulma kodu ile de ilişkilendirilebilir.

Araştırmada diğer bir bulgu ise dış paydaşların kooperatifçiliğe olan etkisi kategorisidir. Verilen yanıtlar doğrultusunda katılımcıların çoğunluğu, merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin kooperatiflere arzu ettikleri desteği sağlamadığını ve bu durumun kooperatiflerin sürdürülebilirliklerini olumsuz etkilediğine dair benzer yanıtlar vermiştir. Örneklemdeki kooperatifler içerisinde en uzun süredir faaliyet gösteren kooperatiflerden birinde yönetici olan bir katılımcının, bu konuya ilişkin vermiş olduğu çarpıcı yanıt;

kooperatifinin desteklenme beklentisi içerisinde olmadığını ve öz yeterliliklerini geliştirmelerinin uzun süredir sürdürülebilirliklerini sağlama da etkili olduğunu savunurken henüz yeni kurulduklarını ifade eden bir katılımcı ise kooperatifinin sürdürülebilirliğinin dış paydaşlardan gelen olumlu etkiler ve destekler ile sağlanacağını düşünmektedir. Bu bulgular sonucunda, dış paydaşların kooperatiflere yönelik politika, uygulama ve desteklerinin kooperatiflerin toplumsal işlevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine, toplumsal katkılarını artırmalarına yardımcı olabilir ancak bu desteklerin, tek başına kooperatiflerin yaşamını sürdürebilmesi için yeterli olmadığı ve kooperatiflerin bağımsız hareket kabiliyetini ve içsel sürdürülebilirlik mekanizmalarını geliştirmelerinin de devamlılıkları için aynı derecede önemli olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada yöneticilerin kooperatif yönetimine dair tutumları kategorisinde en yüksek oranda vurgulanan alt kod “demokratik tutum” olmuştur. Kooperatif yöneticileri yönetim süreçlerinde ve kooperatifin işleyişinde demokratik davrandıklarını belirtmeler de yönetimin sürdürülebilirliği sorunlarında verilen yanıtlar, “demokratik tutum” alt kodu ile eşleşmemektedir. Bu durum, alanyazında “*ekonomik demokrasinin beşiği*” olarak nitelendirilen kooperatif yönetimlerinin, görünürde demokratik bir yapıyla örgütlenseler de ortak ve yöneticilerinin bunu içselleştiremedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada, katılımcıların kooperatif yönetimlerinde “açık ve şeffaf” olduklarına dair yapmış oldukları vurgu, “güven eksikliği” alt koduyla çelişmektedir. Bu durum, örneklemdaki kooperatif yönetimlerinin tam anlamıyla hesap verebilir bir anlayışa sahip olmadıklarını, açıklık ve şeffaflık tutumlarının şekilsel kaldığını göstermektedir.

“Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale’deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmada ve alanyazın incelemesi ve 16 kooperatif yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakat bulguları sonucunda yapılan analizde, kooperatif yönetimlerinin sürdürülebilirliği adına şu öneriler sunulmuştur:

- Kooperatif yönetimlerinde Yönetim Kurulu etrafında toplanan sevk ve idare gücü kooperatifin işleyişine göre belirlenen ölçütlerle ortaklara dağıtılmalıdır. Bu görev paylaşımı, Kooperatif Anasözleşmesi’nde güvence altına alınmalıdır.

- 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’na göre kooperatifte Yönetim Kurulu’na seçilen kişilerin eğitim alması zorunlu tutulmaktadır. Ancak araştırma bulguları, bu eğitimlerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği’nde yapılacak yeni bir düzenleme ile yönetim kurulu ve denetim kurulu üyelerine yönelik 40 saatlik eğitimin süresi uzatılmalı, ders içerikleri genişletilmeli, belgenin geçerlilik süresi olan 8 yıl, 2 yıla düşürülmelidir. 2 yıl sonra verilecek eğitim, “sarmal eğitim” modeliyle yeniden yapılandırılmalıdır.
- Yönetim Kurulu, belirli periyotlarda kooperatif hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine dair stratejik yönetim belgeleri oluşturmaktadır.
- Üniversiteler ve kooperatifler arasında işbirliği protokolleri imzalanarak hem üniversitelerin dış paydaş etkileşimi artırmak suretiyle kalite akreditasyonlarına katkıda bulunurken hem de özellikle meslek yüksek okullarında öğrenim gören öğrencilerin, bölümlerine ve kooperatifin faaliyet alanına göre “Mesleki Deneyim Programları” oluşturulmalıdır. Bu sayede gençlerin kooperatifleşme hareketine dahil edilerek kooperatifçiliğin teşvik edilmesi ve sürdürülebilirlik açısından yeni nesilde kooperatifçilik bilincinin oluşması sağlanmalıdır.

Kooperatif yönetimlerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak adına şeffaf, adil, sorumlu ve hesap verebilirlik ilkelerini barındıran *Kurumsal Yönetişim* ile yeniden yapılanmaları, bunun devamlılığı için de *Kurumsal Sürdürülebilirlik* anlayışı içinde olmaları gerekmektedir. Bunun için araştırmada geliştirilen SKY Modeli’nin kooperatiflerin sürdürülebilir yönetimi için olumlu bir destek sağlayacağı öngörülmektedir ancak bu modele ilişkin bir ölçek geliştirilmesi ve nicel verilerle çalışılması kooperatif yönetimi konusunda çalışacak yeni araştırmacılara öneriler olabilir.

Son söz olarak; kooperatifler sürdürülebilir yönetilemez ve yönetsel sorunlarına çözümler üretilmezse toplumsal katkıları ve özellikleri akamete uğrayacak bu da sonuç olarak kooperatifleşme hareketine toplumsal etkisizlik ve toplumsal verimsizlik olarak yansıtacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdullah, H. ve Valentine, B. (2009). "Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance". *Middle Eastern Finance and Economics*, 4(4), 88-96.
- Aden, S. (2018). *100 Soruda Ekonomi Elkitabı*. İmge Kitabevi: Ankara.
- Ak Kahraman, S. (2022). Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlarının Değerlendirilmesi: Türk Bankacılık Sektöründe Sürdürülebilirlik Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, O. (2016). "Kentsel Sürdürülebilirliğin Uygulaması ve Ölçülmesi Bağlamında Yerel Yönetimlerin Fonksiyonu." *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 47-64.
- Akgökçe, A. (2019). 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'na Göre Kooperatif Yönetim Kurulu Üyelerinin Cezaî Sorumluluklarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Akgöz, S. S. ve Ercan, E. (2017). "Ahilik Felsefesi ve Örgüt Modelinin Dünyadaki Kalkınma Modeli Olan Kooperatife Yansımaları". *Alınteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 51-58. <https://doi.org/10.30913/alinterisosbil.335494>
- Akın, A. (2004). "Mülkiyet Sahipliğinden Kaynaklanan Yönetim Hakkının Devri Açısından Post-Modern Yönetimsel Kontrol Yaklaşımları ve Stratejileri". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 127-148.
- Akpınar, Y. (2011). "Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık Ve Şeffaflık Sorunu". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 235-261.
- Aktan, C. C. (2013). "Kurumsal Şirket Yönetimi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.

- Alada, A., Gürpınar, E. ve Budak, S. (1993). “Rio Konferansı Üzerine Düşünceler”. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (3-4-5). 93-108.
- Alp, A. v e Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. Doğan Kitap: İstanbul.
- Aracı, H. ve Yüksel, F. (2016). “Şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanmasında sürdürülebilirlik raporları: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi”. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(1), 103-131.
- Arslan, Y. ve Yaman, A. (2022). “Yönetişim”. (Ed.) Özkaya, Y., Erat, V., İzci, F., Duran, A. İçinde *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Yönetim Bilimi*. (s.675-677). Nobel Yayınları: Ankara.
- Ateş, B. A. ve Senal, S. (2012). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamında Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 71-85.
- Ayar, M. (2019). “Sanayi Devriminden Bilimsel Yönetim Düşüncesine Geçiş”. (Ed.) Çiftçi, G. E. İçinde *Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi*. (97-112). Hiper Yayın: İstanbul.
- Ayaslı, Y. (1967). *Toplum Kalkınması Nedir? Değildir*. Köy İşleri Bakanlığı Yayını: Ankara.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi Fonksiyonlar Teoriler Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Aydın, H. A. (2013). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ayhan, S. (2013). *Tarihsel Süreç İçinde Özel İdarelerin Toplum Kalkınmasına Etkilerinin Sosyolojik İncelemesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Emel Matbaacılık: Ankara.

- Balcı, A. (2003). *Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Bansal, P. (2005). “Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development”. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218. DOI: 10.1002/smj.441
- Başaran, E. İ. (2000). *Yönetim*. Feryal Matbaası: Ankara.
- Başkaya, A. V. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Finansal Raporlama İlişkisi İçin Örnek Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bayar, F. (2008). “Küreselleşme kavramı ve küreselleşme sürecinde Türkiye”. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32(4), 25-34.
- Biçen, F. Ö. (2021). “Gelişmekte Olan Ülkelerde Kalkınma Dinamikleri: Kurumsal Faktörlerin Etkisi ve Sorunlar”. (Ed.) Çakı, F., Öner, Ş., Uzun A., Altındal Y. ve Yalçın, A. İçinde *21. Yüzyılda Kalkınmaya Yeniden Bakış*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bouchard, M. J. (2020). *Statistics on Cooperatives*. International Labour Office: Geneva.
- Bovens, M. (2007). “Analysing And Assessing Accountability: A Conceptual Framework”. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Boz, S. ve Erkul H. (2024). “Türkiye’de Kooperatif Yönetimi Konusunda Yazılan Lisansüstü Tezler Üzerine Bibliyometrik Bir Çözümleme”. *Route Educational and Social Science Journal*. 11(4), 92-104. DOI: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3564>
- Can, H., Azizoğlu Ö. A. ve Aydın, A. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

- Ceritoğlu, A. B. (2011). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. Yalın Yayıncılık: İstanbul.
- Closs, D.J., Speier, C. ve Meacham, N. (2011). “Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management”. *Journal of the Academy of Marketing*, 39, 101–116. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
- COOP. (2024). Findland Cooperative. (2024, 8 Nisan). Erişim adresi: <https://coops4dev.coop/en/4deveurope/finland>.
- Coşkun, L. İ. (2022). *Süreklilikten Sürdürülebilirliğe*. Artisan Yayınları: İstanbul.
- Çakı, F., Öner, Ş., Uzun, A., Altındal, Y. ve Yalçın, Z. A. (Ed.). (2021). *21. Yüzyılda Kalkınmaya Yeniden Bakış*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Çaldağ, M. T., Gökalp M. O. ve Gökalp, E. (2019). "Open Government Data: Analysing Benefits and Challenges". *2019 1st International Informatics and Software Engineering Conference*, 1-6 Kasım 2019, Ankara. DOI: 10.1109/UBMYK48245.2019.8965581.
- Demirkaya, M. A. (2014). KOBİ’lerde Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu ile Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama Örneği. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demokaan, D. ve Kabasakal, G. (2022). “Stratejik Yönetim”. (Ed.) Özkaya, Y., Erat, V., İzci, F., Duran, A. İçinde *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Yönetim Bilimi*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Dinler, Z. (2000). *Tarım Ekonomisi*. Ekin Kitabevi Yayınları: Bursa.
- Deryal, H. (1990). Kooperatif Yönetim Kurulu’nun Hukuki Sorumluluğu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Doğan, K. (2017). “Postmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 27-45.

- Doğan, M. (2018). “Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(1), 84-96.
- Donaldson, L. ve Davis, J. H. (1991). “Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns”. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64. doi.org/10.1177/031289629101600103
- Duguid, F., Durutaş, G., ve Wodzicki, M. (2015). “*The current state of women's co-operatives in Turkey*”. World Bank: Washington DC. Erişim: 25 Ocak 2023, https://www.aile.gov.tr/KSGM/PDF/Turkiyede_Kooperatifcilik_Kadin_ENG.pdf
- Duyar D. D. (2018). “Fayol ve Gulick’ten Günümüze Yönetim Fonksiyonlarının Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.
- Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987). *Ortak Geleceğimiz*. Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını: Ankara.
- Eken, M. (1994). “Kamu Yönetiminde Gizlilik Geleneği ve Açıklık İhtiyacı ”. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(2), 25-54.
- Elkington, J. (2013). *Enter the triple bottom line*. Routledge: Londra.
- Emelianoff, I. V. (1995). *Economic Theory of Cooperation: Economic Structure of Cooperative Organizations*. University of California: California. Erişim: 27 Ağustos 2024, <https://ucanr.edu/sites/sfp/files/143756.pdf>.
- Engin, E. ve Akgöz, B. (2013). “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi”. *Selçuk İletişim*, 8(1), 85-94.
- Enke, S. (1945). “Consumer Coöperatives and Economic Efficiency”. *The American Economic Review*, 35(1), 148-155.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayın: İstanbul.

- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkul, H. (2013). *Türkiye 'de Yerel Yönetimler*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Erkul, H., Seçtim, H. ve Altay, A. M. (2023). “Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma”. *Management and Political Sciences Review*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.57082/Mpsr.1224480>
- Ersöz, M. (2019). Kurumsal Yönetim Anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Ertürk, H. (2012). *Çevre Bilimleri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi*. Umuttepe Yayınları: Kocaeli.
- Eşkinat, R. (2016). “Binyıl Kalkınma Hedeflerinden Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine”. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(3), 267-282.
- European Commission (2004). “*AB 'de Kooperatiflerin Teşvikine İlişkin Komisyon Bildirimi*”, The Communication from the European Commission to the Council and the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions on the promotion of co-operative societies in Europe.
- Everest, B. (2015). Tarım Kredi Kooperatiflerinde Ortakların Kooperatifçilik İlkelerini Algılamaları ve Yönetime Katılmalarını Etkileyen Faktörlerin Analizi Üzerine Bir Araştırma: Balıkesir Bölge Birliği Örneği. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Evrensel, E. ve İşeri, E. (2022). “Sürdürülebilir Enerji Dönüşümünde Kooperatiflerin Rolü: Dünya ve Türkiye’den Örnekler”. (Ed.) Yıldırım, U., Öngel, S. İçinde *Şirketlerden Kooperatiflere Rekabetten Dayanışmaya*. NotaBene Yayınları: İstanbul.
- Fayol, H. (2013). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. M. Asım Çalıkoğlu (çev.). Adres Yayınları: Ankara.

- Fındıkoğlu, Z. F. (1953). *Türkiye’de Kooperatifçilik*. İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Fişek, K. (1972). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi. 5(3), TODAİE Yayınları: Ankara.
- Fişek, K. (1975). *Yönetim*. Ankara Üniversitesi, No:387, SBF Yayınları: Ankara.
- Gazibey, Y., Keser, A. ve Gökmen, Y. (2014). “Türkiye’de İllerin Sürdürülebilirlik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 69(3), 511-541.
- Gedik, Y. (2020). “Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma”. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Genç, K.Y. (2020). “Paydaş odaklı yönetim”. (Ed.) Kurtuluş Yılmaz Genç İçinde *Kurumsal Yönetişim*. 1-12, Ekin Yayınevi: Bursa.
- Geray, C. (1967). *Toplum Kalkınması Deneme Çalışmaları Bünyan Örneği*. Sevinç Matbaası: Ankara.
- Geray, C. (1978). *Halk Eğitimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları: Ankara.
- Geray, C. (1981). *Kırsal Türkiye’de Toplum Kalkınması ve Kooperatifçilik*. Tuna Yayıncılık ve Dağıtım: Ankara.
- Geray, C. (2014). *Kooperatifçilik*. Nika Yayınevi: Ankara.
- Gillan, S., Hartzell, J. C. ve Starks, L. T. (2006). “Evidence on corporate governance: The joint determination of board structures and charter provisions”. İçinde *ABA 2007 Chicago Meetings Paper*.
- Girgin, B. (1987). Türkiye’de Kooperatif İşletmelerinin Yönetimi Örgüt Yapısı ve Başlıca Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Global Compact Türkiye. (2017). *Global Compact Türkiye Faaliyet Raporu*. Global Compact Türkiye. Erişim: 16 Temmuz 2024, <https://www.globalcompactturkiye.org/>.
- Gök, M. (2013). Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim Üye İlişkileri ve Yaşanan Sorunlar: Eğirdir İlçe Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta
- Gönlüğü, A. (2015). Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetime Katılımı Etkileyen Faktörler: Aydın İli Ör-Koop Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Güldoğan, E. (2007). “Tarımsal Kooperatifçiliğin Düzenlenmesi ve Desteklenmesi: Kuramsal Temeller, Uluslararası Esaslar ve Avrupa Birliği’nde Zeytincilik Sektörüne İlişkin Uygulamalar”. Yayınlanmamış Araştırma Raporu, *SS Tarış Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği*: İzmir.
- Güloğlu, T. ve Korkmaz, A. (2011). “Kooperatifçilik ilkeleri, küreselleşme ve kooperatifçilikte yeni eğilimler”. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 811-831.
- Güner, U. (2020). *Çevresel Sürdürülebilirlik*. Trakya Üniversitesi Fen Fakültesi: Edirne.
- Güran, S. (2011). “Yönetimde Açıklık”. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 3(1-3), 101-112.
- Gürkan, S. (2019). “Türkiye’deki Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulanabilirliği”. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 157-167.
- Güven, M. (1995). Malatya İli ve İlçelerinde Faaliyet Gösteren Tarım Kredi Kooperatiflerinin Yönetim Fonksiyonları Açısından İşleyişi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Güven, S. (1996). *Türkiye’de Sosyal Sorunlar ve Sosyal Politikalar*. Bursa: Ezgi.

- Hansen, U. ve Schrader, U. (2005). “Corporate social responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre”. *Die Betriebswirtschaft*, 65(4), 373. Erişim: 19 Mart 2024, <https://www.proquest.com/openview/f05a3dae2725d8498d192bba7c870bce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46236>
- Hiraki, T., Inoue, H., Ito, A., Kuroki, F. ve Masuda, H. (2003). “Corporate governance and firm value in Japan: Evidence from 1985 to 1998”. *Pacific-Basin Finance Journal*, 11(3), 239-265. doi:10.1016/S0927-538X(03)00023-4
- ICA Resmi Web Sitesi (2024a). Global Conference. Erişim: 24 Haziran 2024, <https://ica.coop/index.php/en/events/ica-global-conference-general-assembly-2024>.
- ICA Resmî Web Sitesi (2024b). Comment Cooperative Favorisent. Erişim: 19 Ağustos 2024, <https://ica.coop/fr/madrias/nouvelles/comment-cooperatives-favorisent-elleslegalite-genres>.
- Iliopoulos, C. (2003). “Vertical integration, contracts, and the theory of the cooperative organization”. İçinde *Conference Paper, Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the International Agri-Food Industry*. (s.12-16). Springer.
- ILO (2024). Sosyal Kalkınmada Kooperatifler. Erişim: 25 Temmuz 2024, <https://www.ilo.org/tr/publications/sosyal-kalkinmada-kooperatifler>
- ILO ve ICA (2015). Cooperatives and the Sustainable Development Goals. Erişim: 11 Mayıs 2024, <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/1247ilo.pdf>.
- ILO ve ICA. (2014). Cooperatives and Sustainable Development Goals: A Contribution to the Post-2015 Development Debate A Policy Brief. Brüksel, Belika: International Labour Organization and International Cooperative Alliance. Erişim: 17 Kasım 2023, <https://www.ilo.org/publications/cooperatives-and-sustainable-development-goals-contribution-post-2015-0>.

ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü (2018). *Kooperatif İstatistiklerine İlişkin Kılavuz*. ILO İstatistikler Departmanı: Cenevre.

ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü (2022). *Kooperatiflerin Ölçülmesi Kooperatif İstatistiklerine İlişkin ILO Rehberi Üzerine Bir Bilgilendirme Kılavuzu*. Uluslararası Çalışma Ofisi Yayınları: Cenevre.

International Labour Organization (ILO) ve International Cooperative Alliance (ICA) (2014). *Cooperatives and the Sustainable Development Goals- A Contribution to the Post-2015 Development Debate*. Erişim: 22 Nisan 2024, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_240640.pdf.

Iyer, B. (2020). “Cooperatives and the sustainable development goals”. (Ed.). Altman, M., Jensen, A., Kurimoto, A., Tulus, R., Dongre, Y. ve Jang, S. İçinde *Waking the Asian Pacific co-operative potential*. (s. 59-70). Academic Press: Cambridge. Erişim: 29 Mart 2024, [Chapter 6. Cooperatives and the sustainable development goals \(sciencedirectassets.com\)](https://www.sciencedirectassets.com).

İŞKUR (2024). Türkiye’de Kırsal İstihdamın Yapısı. Erişim: 18 Şubat 2024, <https://media.iskur.gov.tr/13498/turkiyede-kirsal-istihdamin-yapisi.pdf>.

Jones, R. M. (2006). “Does Federalism Matter-Its Perplexing Role in the Corporate Governance Debate”. *Boston College Law School Faculty Papers*. 41(3), 879-912. Erişim: 8 Ocak 2024, <https://core.ac.uk/download/pdf/80410621.pdf>.

Kalafatoğlu, M. (2020). “Paydaş Teorisi ve Pay Sahipleri Teorisi”. (Ed.). Genç, K. Y. İçinde *Kurumsal Yönetişim*. (s.63-75). Ekin Yayınevi: Bursa.

Kalaycıoğlu, O. (2011). Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

- Kalkan, G. (2022). “Geleneksel Kooperatif Yapısının Kurumsal Yönetim Açısından İncelenmesi”. *Anasay*, (21), 325-339. <https://doi.org/10.33404/anasay.1127565>
- Kantarcıoğlu, S. (1969). *Toplum Kalkınması*. Gül Kitap Dağıtım Merkezi: Ankara.
- Kapani, M. (2015) *Politika Bilimine Giriş*. BB101 Yayınları: Ankara.
- Kara, M. A. (2022). Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Çay Kooperatifleri Örneği. Doktora Tezi. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Giresun.
- Kara, M. A. ve Genç, K. Y. (2022). *Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim*. Eğiten Matbaacılık: Ankara.
- Karadeniz, R. F. (2021). “Tedirginlik Çağında Kooperatifler: Mondragon Deneyimi Üzerine Notlar”, (Ed.) Yıldırım, D. U. ve Öngel S. İçinde *Şirketlerden Kooperatiflere Rekabetten Dayanışmaya*. (s.301-322). Notabene Yayınları: İstanbul.
- Karakoyun, F. (2023). “Yönetici Deneyimleri Perspektifinde Nitel Bir Analiz Işığında Güçlü Kooperatifçilik Modellemesine Öneriler”. *Third Sector Social Economic Review*, 58(4), 3169-3198.
- Karakuş, G. (2022). “Kadın Kooperatifçiliği ve Türkiye’de Kadın Kooperatifleri’ne Genel Bakış”. (Ed.) Eti, S. H. İçinde *Ekonomi, Finans, İşletme ve Pazarlama Alanında Akademik Çalışmalar – I*. (s.101-113). Artikel Akademi: İstanbul.
- Karalar, R. (2000). *Kooperatifçilik Teknikleri*. Milli Eğitim Basımevi: İstanbul.
- KEİG. (2018). “Kadın Kooperatifleri Kılavuzu”, Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi Platformu Yayın Dizisi: İstanbul.
- Keleş, R. (2021). *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*. İmge Kitabevi: Ankara.
- Keleş, R. *100 Soruda Çevre*. İmge Kitabevi: Ankara.
- Keleş, R. ve Mengi, A. (2021). *Kent Hukuku*. İmge Kitabevi: Ankara.

- Keskin, E. N. (2022) “Yönetim”. (Ed.). Özkaya, Y., Erat, V., İzci, F. ve Duran, A. İçinde *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Yönetim Bilimleri*. (s.655-657). Nobel Yayınları: Ankara.
- Kılıç, S. (2006). “Modern Topluma Ekolojik Bir Yaklaşım”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 108-127.
- Kılıç, S. (2014). “Kooperatiflerde Sık Karşılaşılan Yolsuzluklar, Bunların Başlıca Nedenleri ve Cezaları”. *Denetişim*, (13), 48-54.
- Kızılaslan, H. ve Menek, M. (2009). “Kooperatiflerin Hukuki Statüsü ve Vergiler Karşısındaki Durumu”. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, (2), 47-55.
- Kiremitçi, G. (2019). Sürdürülebilirlik ve Marka İlişkisi Bağlamında Sürdürülebilir Marka Kavramı: Pınar Markasının Sürdürülebilirlik Çalışmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Kocabaş, Ö. Y. (2010). *Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik Düşüncesinin Gelişimi*. Libra Yayınları: İstanbul.
- Koç, H. (2001). *Kooperatifçilik Bilgileri*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Kongar, E. (1972). *Sosyal Çalışma’ya Giriş*. Sosyal Bilimler Derneği Yayını: Ankara.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. MediaCat Kitapları: İstanbul.
- Köksal, M.P. (2023). Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Ortak İlişkilerinin ve Yönetim Yapılarının Mevzuat Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köne, A. Ç., Şahin, Ç. E., Öngel, F. S., Yıldırım U. D. ve Yıldırım, M. C. (2024). *Dünyada ve Türkiye’de Kooperatifler*. GIZ ve Korteks Akademi: Ankara.

- Köy İşleri Bakanlığı (1965). *Toplum Kalkınması Notları*. Güven Matbaası: Ankara.
- Küçükçolak, A., Özer, L. (2004). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Sermaye Piyasalarının Gelişimine ve Şirket Performansına Etkileri”. *Türkiye İktisat Kongresi, DPT Yayını*, 149-173.
- Lamba, M. (2016). “Yönetişim”. (Ed.) Altunok, H., Gedikkaya, F. G. İçinde *Kamu Politikaları Ansiklopedisi*. (s.382-385). Nobel Yayınları: Ankara.
- Meadowcroft, J. (1997). “Planning, Democracy and The Challenge of Sustainable Development”. *International Political Science Review*, 18(2), 167–190. Erişim: 19 Temmuz 2024, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/019251297018002004>.
- Meijer, A. J., Curtin, D. ve Hillebrandt, M. (2012). “Open Government: Connecting Vision And Voice”. *International Review Of Administrative Sciences*, 78(1), 10-29. <https://doi.org/10.1177/0020852311429>
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. Derin Yayınları: İstanbul.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mollaoğlu, Y. (2018). Kooperatiflerin Hukukî Niteliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Mondragon (2024). Mondragon Kooperatifi. Erişim: 16 Haziran 2024, <https://www.mondragon-corporation.com/en/>.
- Mülayim, Z. (2006). *Kooperatifçilik*. Yetkin Yayınları: Ankara.
- Mülayim, Z. G. (1982). "Atatürk'ün Kooperatifçilik Konusundaki Görüşleri". *Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 231-237. Erişim: 5 Mayıs 2024, <http://hdl.handle.net/11452/20453>.

- Nemli, E. (2004), *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Filiz Kitabevi: İstanbul.
- Newman, W. (1979). *Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*. Kenan Sürgit (çev.). T.O.D.A.İ.E. Yayınları: Ankara
- OECD (2004). *Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-Operation and Development. OECD Publications Service: France. Erişim: 19 Mayıs 2024, https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/principles_en_final.pdf.
- OECD (2023). *Principles of Corporate Governance*. Erişim: 14 Nisan 2024, https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html.
- Ortoğlu, M. (2012). Kurumsal Yönetim Anlayışının Tarım Kredi Kooperatiflerinde Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ozmehmet, E. (2008). “Dünyada ve Türkiye’de Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımları”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(12), 1853-1876. Erişim: 1 Haziran 2024, <https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/19124/202943>.
- Ökçesiz, A. (1999). *Üçüncü Sektör*. İnkılap Matbaacılık: Trabzon.
- Ölçer, F. (2005). “Açık Defter Yönetimi: İşletmelerde Uygulanması ve Başarı Koşulları”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 121-142. Erişim: 5 Mart 2024, <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28339/301213>.
- Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. 2016. “Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi”. *Mali Çözüm Dergisi*, Mart-Nisan, 134, 13-35.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi

Pamuk, R., ve Kuruoğlu, M. (2016). “İnşaat Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Bina İnşaatlarında Evrensel Uygulama Örnekleri”. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(1), 161-177.

Parlak, B. (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. MKM Yayıncılık: Bursa.

Paslı A. (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. Çağa Hukuk Vakfı Yayınları: İstanbul.

Polatoğlu, Aykut (2001), *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. METU Press: Ankara.

Poledrini, S. (2015). “Unconditional reciprocity and the case of Italian social cooperatives”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 457-473. DOI: 10.1177/0899764013518844.

Pullman, M. E., Maloni, M. J. ve Carter, C. R. (2009). “Food For Thought: Social Versus Environmental Sustainability Practices And Performance Outcomes”. *Journal of supply chain management*, 45(4), 38-54. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03175.x>.

Rehber, E. (2011). *Kooperatifçilik*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.

Roelants, B., Dovgan, D., Eum., H. ve Terrasi, E. (2012). The Resilience Of The Cooperative Model. European Commission. Erişim: 28 Mayıs 2024, https://www.cecop.coop/img/pdf/report_cecop_2012_en_web.pdf

Rogers, K. ve Hudson, B. (2011). “The Triple Bottom Line”. *OD Practitioner*, 43(4), 4.

Russell, S., Haigh, N. ve Griffiths, A. (2007). “Understanding Corporate Sustainability”, *Corporate Governance and Sustainability*, Routledge, 7(1), 37.

Saklı, A. R. (2012). *Stratejik Kurumsal Yönetim*. Nobel Yayıncılık: Ankara.

- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. ve Steger, U. (2005). “The Business Case For Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. European”. *Management Journal*, 23(1), 27-36. Erişim: 27 şubat 2024, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Sancar, G. (2013). “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi”. *Selçuk İletişim*, 8(1), 71-84.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Saylı, H. (2008). “Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi*, 10(2), 181-200. Erişim: 18 Nisan 2024, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18980>.
- Schwettmann, J. (2014). *The Role of Cooperatives in Achieving The Sustainable Development Goals–The Economic Dimension*. Erişim: 15 Mart 2024, <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/Schwettmann.pdf>
- Seçtim, H. (2020). Yapısal Güçlendirmenin Personelin Örgütsel Özdeşleşme ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkileri: Trakya Üniversiteler Birliği Araştırma ve Uygulama Hastaneleri Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Seçtim, H. ve Erkuł, H. (2020). “Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Deęerlendirme”. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50. Eriřim: 26 Nisan 2024, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1200846>.
- Sexton, R. J. (1995). “A perspective on Helmberger and Hoos theory of cooperatives”. *Journal of Cooperatives*, 10, 92-99. [10.22004/ag.econ.46178](https://doi.org/10.22004/ag.econ.46178) (Erişim tarihi: 23.02.2024).

- Sezgin, S. (2022). “Brundtland Raporu”. (Ed.) Özkaya, Y., Erat, V., İzci, F., Duran, A. İçinde *Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Yerel Yönetimler Kent ve Çevre Politikaları*. (s.80-81). Nobel Yayınları: Ankara.
- Simon, H. A. (2016). *Yönetimin Atasözleri Kamu Yönetimi Klasikleri*. Global Yayınları: Ankara.
- Simon, H., Smithburg, D. ve Thompson, V. (1975). *Kamu Yönetimi*. Cemal Mıhçıoğlu (çev.). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları: Ankara.
- Sneddon, C., Howarth, R. ve Norgaard, B. R. (2006). “Sustainable Development in a Post-Brundtland World”, *Ecological Economics*, 57, 253-268. Erişim: 29 Mart 2024, [doi:10.1016/j.ecolecon.2005.04.013](https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.04.013) ([sciencedirectassets.com](https://www.sciencedirectassets.com)).
- Sobacı, M. Z. (2007). “Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195-208.
- Solmaz, B. (2011). *Toplum Kalkınması*. Aybil Yayınları: Konya.
- Sözen, S. (2014). *Demokratik Yönetişim ve Poliste Hesap Verebilirlik*. Adalet Yayınevi: Ankara.
- Staatz, J. M. (1989). *Farmer cooperative theory: Recent developments*. United States Department of Agriculture.
- Steiner, H. (1975). *Az Gelişmiş Ülkelerde Kooperatifler ve Devlet*. Celal Uzel ve Haluk Uzel (çev.). Türk Kooperatifçilik Kurumu: Ankara.
- Şahin, Ç. E., Yıldırım, U. D., Öngel, F. S. ve Yıldırım, M. C. (2023). “Göç Alan Kentlerde Kurulan Yeni Kooperatiflerin İstihdam ve Sosyal Uyum Üzerindeki Etkileri”. GIZ ve Korteks Akademi: Ankara.
- Şenver B. (2005). Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı Kurucusu. Erişim: 10 Şubat 2024, <http://www.tedmer.org.tr>.

- T.C. 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, Erişim: 11 Şubat 2024, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1163.pdf>.
- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2012). *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012–2016*, Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, Ankara.
- T.C. Ticaret Bakanlığı (2020). *100 Soruda Kooperatifçilik*. Esnaf, Sanatkârlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü: Ankara.
- T.C. Ticaret Bakanlığı (2023). *Kooperatifçilik Eğitim Kitabı*. Esnaf, Sanatkârlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, Ankara.
- T.C.G.T.B. (2017). *Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016*. T. C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü: Ankara.
- Tarım Gündemi Dergisi (2024). Kooperatifler Herkes İçin İyi Bir Gelecek İnşa ediyor (2023, 8 Aralık). Erişim adresi: <https://tarimgundemdergisi.com/kooperatifler-herkes-icin-daha-iyi-bir-gelecek-insa-ediyor/>.
- Taylor, F. W. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. H. Bahadır Akın (çev.). Adres Yayınları: Ankara.
- TDK (2024). Özellik ne demek? (2024, 17 Mart). Erişim adresi: [https://sozluk.gov.tr/ozellik-ne-demek-TDK-Sozluk-Anlami-\(sozluk.gov.tr\)](https://sozluk.gov.tr/ozellik-ne-demek-TDK-Sozluk-Anlami-(sozluk.gov.tr)).
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). “Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275. Erişim: 04 Mart 2024, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/18965>.
- Torgerson, R. E., Reynolds, B. J. ve Gray, T. W. (1998). “Evolution of cooperative thought, theory, and purpose”. *Journal of Cooperatives*. 13, 1-20. Erişim: 23 Şubat 2024, <https://ageconsearch.umn.edu/record/46222/?v=pdf>.

- Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: Ankara.
- Tosun, E. K. (2019). *Sürdürülebilir Kentleşme – Kent Modelleri Üzerine Bir İnceleme*. Dora Yayınları: Bursa.
- Tunçluer, T. (2010). *Sürdürülebilirlik*. Tunçluer Yayınları: İstanbul.
- Turhan, Y. (2020). “Kalkınma Kavramının Tarihsel Süreci ve Etimolojik Analizi”. *Uluslararası İdari ve İktisadi İncelemeler Dergisi*, (29), 149-164. Erişim: 15 Nisan 2024, <https://dergipark.org.tr/en/pub/ulikidince/article/719140>.
- TÜİK (2023). İş Gücü İstatistikleri 2023. Erişim: 23 Mart 2024, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2023-53521#:~:text=2023%20y%C4%B1%C4%B1nda%204%20milyon%20695,ki%C5%9Fi%20hizmet%20sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20istihdam%20edildi>.
- Türkdoğan, O. (1977). *Toplum Kalkınması*. Dede Korkut Yayınları: Erzurum.
- Tütengil, O. C. (1977). *100 Soruda Kırsal Türkiye'nin Yapısı ve Sorunları*. Gerçek Yayınları: İstanbul
- UN. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. WCED: Rio De Jenerio. Erişim: 03 Mart 2024. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- UN. (2015). *Taking Stock of the Global Partnership for Development 2015*. Erişim: 21 Şubat 2024, https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/MDG_Gap_2015_E_web.pdf.
- UN. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development*. Erişim: 3 Mart 2024, <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=067bAP21pOIB9FfWc0&fe=true>.

- UN. (2023). *Cooperatives in Social Development Report*. Erişim: 10 Haziran 2024, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@rogeneva/@ilo-ankara/documents/publication/wcms_898320.pdf.
- UN. (2012). *Report of the United Nations Conference on Sustainable Development*, United Nations Rio de Janeiro, Brazil.
- UN. (1992), United Nations Conference on Environment and Development – Agenda 21, *United Nations Sustainable Development*, Rio de Janeiro, Brazil. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> Erişim 18 Haziran 2024.
- UN Türkiye. (2024). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını BM Türkiye'de Nasıl Destekliyor? (2024, 5 Şubat). Erişim adresi: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K., (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım: İstanbul.
- Ültanır, M. S. (2019). Türkiye’de Kooperatifçiliğın Tarihsel Seyri: Devlet İnisiyatifi-Kalkınma İdeali. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, A. (2019). “Modernizm ve Modern Yönetim Düşüncesi”. (Ed.) Çiftçi, G. E. İçinde *Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi*. (s.113-138). Hiper Yayın: İstanbul.
- Wiersum, K. F. (1995). “200 Years of Sustainability in Forestry: Lessons from History”, *Environmental Management*, 19(3), 321-329.
- Wilson M. (2003) “Corporate Sustainability: What is it and where does it come from?”. *Ivey Business Journal*. Erişim: 23 Mayıs 2024, <https://research.ebsco.com/c/kxydy/viewer/pdf/uahj4wsuoj>.
- Yalçınkaya, A., Durmaz, V. ve Adiller, L. (2011). “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Yeni Ölçümleme: Üçlü Performans”. *Uluslararası*, 9, 23-25.

- Yavuz, F. (1969). *Memleketimizde Toplum Kalkınması (Köy Kalkınması)*. TODAİE Yayını: Ankara.
- Yeni, O. (2014). “Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yıldırım, M. C. (2022). “Platform Kooperatifleri ve Blokzincir Kullanımı”. (Ed.) Yıldırım, U., Öngel, S. İçinde *Şirketlerden Kooperatiflere Rekabetten Dayanışmaya*. NotaBene Yayınları: İstanbul.
- Yıldırım, U. D. (2019). “Belediyeler ve Kooperatifler Ekseninde Türkiye Tarımında Alternatif Kamusalılık Deneyimleri; Olanaklar ve Sınırlar”, (Der.) Uygur D. Yıldırım, F. Serkan Öngel İçinde *Krizle Karşı Kooperatifler: Deneyimler, Tartışmalar, Alternatifler*. İstanbul: Notabene Yayınları.
- Yılmaz, P. (2010). Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zahra, S. A. ve Pearce, J. A. (1989). “Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model”. *Journal of management*, 15(2), 291-334.

EKLER

EK-1

ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği



Sayı : E-84026528-050.99-2400137587
Konu : Başvuru İncelenmesi

03.06.2024

Sayın Semiha BOZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2024-YÖNP-0494 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun almış olduğu 30.05.2024 tarih ve 08/18 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 18- Sorumlu yürütücülüğünü **Prof. Dr. Hüseyin ERKUL**'un yaptığı ve proje araştırmacısı **Semiha BOZ** tarafından gerçekleştirilen “Sürdürülebilir Kooperatif Yönetimi: Çanakkale'deki Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifleri Örneği” başlıklı araştırmanın, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

EK-2
GÖRÜŞME FORMU



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART
ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ETİK KURULU'NA
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM
METNİ

GÖRÜŞME FORMU

- 1- Toplum kalkınmasında kooperatiflerin rolleri hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 2- "Sürdürülebilirlik" kavramı hakkında bilginiz var mı? Varsa nasıl tanımlarsınız?
- 3- Üyesi olduğunuz kooperatifin amaçlarını ve üretim alanını açıklayabilir misiniz?
- 4- Kooperatifinizin yönetim yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 5- Üyesi olduğunuz kooperatifte yönetim süreçlerinde "katılım" ne düzeyde?
- 6- Üyesi olduğunuz kooperatifin sorunları nelerdir?
- 7- Üyesi olduğunuz kooperatifin üretim devamlılığının sağlanması için neler yapılmalıdır?
- 8- Üyesi olduğunuz kooperatifin toplumsal katkıları nelerdir?
- 9- Üyesi olduğunuz kooperatifin profesyonel yönetimi için kriterleri nelerdir?
- 10- Üyesi olduğunuz kooperatifin yönetiminin sürdürülebilir olması için önerileriniz nelerdir?
- 11- Sizce kooperatif yöneticiliği eğitimi konu başlıkları neler olmalıdır?
- 12- Kadın girişimcilerin kurduğu kooperatiflerde sizce neler yapılabilir?
- 13- Sürdürülebilir kooperatif yönetimin geliştirilmesi için sizce neler yapılabilir?
- 14- Günümüz koşulları dikkate alındığında kooperatifçilik konusunda sizce hangi gelişmeler olabilir?
- 15- Kooperatif yöneticisi olarak sürdürülebilirlik anlamında neler yapılabilir?