

KONUT KOOPERATİFLERİNİN İŞLEVSEL YÖNETİM
İLİŞKİLERİNDE KARAR ALMA SÜRECİ VE
UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLARIN
ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Nilay ÖZGÜN
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir-1998

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONUT KOOPERATİFLERİNİN İŞLEVSEL YÖNETİM
İLİŞKİLERİNDE KARAR ALMA SÜRECİ VE
UYGULAMADA KARŞILAŞILAN
SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN
BİR MODEL ÖNERİSİ

Nilay ÖZGÜN
Yüksek Lisans Tezi

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman
Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN

ESKİŞEHİR- 1998

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

Günümüzde tüm işletmeler gibi konut kooperatifleri de hızla değişen bir ortamda çalışmalarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Konut kooperatiflerinin bu ortamda çalışmalarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri ancak; hızlı, doğru ve yerinde kararlar alabilmelerine bağlıdır.

Yapılan bu çalışmada konut kooperatiflerinde etkili bir yönetimin olmamasına koşut olarak; kararların alınmamasının ya da yanlış alınmasının nedenleri araştırılmış ve bunun kooperatif çalışmalarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Konut kooperatiflerinde kararların alınmaması ya da yanlış alınması sonucu, konut kooperatifleri, kendilerinden beklenen, insanın temel gereksinimlerinden biri olan konut gereksiniminin karşılanmamasına neden olmaktadır. Konut kooperatifleri yönetiminde ve karar alma sürecinde karşılaşılan sorunların aşılabilmesi için, öncelikle kooperatifin verimlilik ve etkinlik ilkeleri çerçevesinde yönetimini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte işlevsel yönetim ilişkilerinin eksiksiz bir biçimde uygulanması gerekir.

ABSTRACT

In these days like all business firms building cooperatives work in a fast changing environment. In order to work successfully in this environment building cooperatives have to make decisions quick and make right decisions.

In this study building cooperatives must have effective and efficient decision management in order to be successful. Also, how wrong decisions are made? The wrong decisions effect on cooperative work are explored.

In building cooperatives, if cooperative manager makes wrong decisions they can not supply human being basic needs which is shelter. In order to solve wrong decisions during the decision making cooperative management has to have effectiveness end efficiency. In addition, functional management relations must be applied with completed.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

KONUT, KOOPERATİFÇİLİK ve KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİ

1. Konut Kavramı	4
2. Kooperatif ve Türleri	9
2.1. Kooperatifçilik Hareketinin Gelişimi	9
2.2. Kooperatif Kavramı	12
2.2.1. Kooperatif Kurma Nedenleri	14
2.2.2. Kooperatifçilik İlkeleri	14
2.2.2.1. Serbest Giriş	16
2.2.2.2. Demokratik Yönetim	16

2.2.2.3.	Sermayeye Sınırlı Faiz Verilmesi	17
2.2.2.4.	Risturn Verilmesi	17
2.2.2.5.	Kooperatif Eğitiminin Geliştirilmesi	17
2.2.2.6.	Kooperatifler Arası İşbirliği	18
2.2.2.7.	Topluma Karşı Sorumluluk	18
2.3.	Kooperatif Türleri	19
3.	Bir Kooperatif Türü Olarak Konut Kooperatifçiliği	21
3.1.	Konut Kooperatifçiliği Kavramı	23
3.2.	Konut Kooperatifçiliğinin Gelişimi	24
3.3.	Konut Kooperatifleri Türleri	25
3.4.	Konut Kooperatiflerinin Üstünlükleri	26
3.4.1.	Mali Yararlar	26
3.4.2.	Toplumsal Yararlar	27
4.	Bir İşletmecilik Alanı Olarak Konut Kooperatifleri ..	28

İkinci Bölüm

KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİNDE YÖNETİM

1.	Yönetim Kavramı	34
2.	Yönetim İşlevi ve Konut Kooperatifçiliği	38
2.1.	Konut Kooperatifinde Planlama	42
2.2.	Konut Kooperatifinde Örgütlenme	46
2.2.1.	Kooperatifin Birim ve Birlik Olma Özelliği	47
2.2.1.1.	Birim Kooperatifler	47
2.2.1.2.	Birlikler	49
2.2.2.	Konut Kooperatifi Yönetim Organları	50
2.2.2.1.	Genel Kurul	50
2.2.2.2.	Yönetim Kurulu	51

2.2.2.3.	Müdür	53
2.2.2.4.	Denetleme Kurulu	54
2.3.	Konut Kooperatifinde Yürütme	57
2.4.	Konut Kooperatifinde Uyumlaştırma	67
2.5.	Konut Kooperatifinde Denetleme	71
2.5.1.	İç Denetim	73
2.5.1.1.	Ortaklar Tarafından Yapılan Denetim	73
2.5.1.2.	Denetleme Kurulu Tarafından Yapılan Denetim	74
2.5.2.	Dış Denetim	74
2.5.2.1.	Uzman Kişi ve Kuruluşların Denetimi	75
2.5.2.2.	Kooperatif Üst birliklerinin Denetimi	75
2.5.2.3.	Devlet Denetimi	76
2.6.	Konut Kooperatifinde Yetiştirme	76

Üçüncü Bölüm

KONUT KOOPERATİFİ YÖNETİMİNDE KARAR ALMA

1.	Yönetimde Karar Alma ve Karar Alma Süreci	83
1.1.	Karar Alma Kavramı	84
1.2.	Yönetimde Karar Almanın Yeri ve Önemi	85
1.3.	Karar Alma Sürecinin Özellikleri	87
1.3.1.	Karar Alma Güç ve Pahalı Bir İştir	87
1.3.2.	Karar Alma Süreci Etkinlik ve Ussallığa Dayanır ..	88
1.3.3.	Karar Alma Süreci Geleceğe Yönelmiştir	88
1.3.4.	Karar Bir Plandır	89
1.3.5.	Karar Alma Süreci Bir “Sorun Çözme” Sürecidir ...	90
1.4.	Karar Alma Süreci	90

1.4.1.	Amaç Belirleme-Sorun Tanımlama	91
1.4.2.	Amaç ve Sorunları İrdeleme	93
1.4.3.	Çözüm Seçeneklerinin Belirlenmesi	94
1.4.4.	Geliştirilen Seçeneklerin İrdelenmesi	95
1.4.5.	Seçim Ölçütünü Belirleme ve Seçim Yapma	96
1.5	Karar Alma ve Bilgi	96
1.6	Karar Türleri	97
2.	Konut Kooperatifi Yönetiminde Karar Alma	98
2.1.	Genel Kurul	101
2.2.	Yönetim Kurulu	103
2.3.	Denetleme Kurulu	104

Dördüncü Bölüm

TÜRKİYE’DE KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİ

1.	Türkiye’de Konutun Toplumsal ve Ekonomik Önemi	107
2.	Türkiye’de Konut Sorunu ve Nedenleri	110
3.	Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinin Gelişimi	116
3.1.	Planlı Dönem Öncesi Konut Kooperatifçiliği	117
3.2.	Planlı Dönemde Konut Kooperatifçiliği	120
3.3.	Toplu Konut Yasaları Döneminde Konut Kooperatifçiliği ..	127
3.3.1.	2487 Sayılı Toplu Konut Yasası	127
3.3.2.	2985 Sayılı Toplu Konut Yasası	128
4.	Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinde Yeni Arayışlar	129

Beşinci Bölüm

KONUT KOOPERATİFLERİNİN İŞLEVSEL YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE KARAR ALMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı	134
2. Araştırma Yöntemi	135
3. Anket Formu ve Görüşme Yöntemi	136
4. Veri Analizi	136
5. Araştırmanın Genel Bulguları	137
5.1. Kooperatif Yöneticiliğinin Tanımına İlişkin Dağılım	140
5.2. Kooperatif Yönetiminde Karşılaşılan En Önemli Sorun ve Bu Sorunun Kaynağı İle İlgili Dağılım	141
5.3. Türk Konut Kooperatifçiliğinin En Önemli Darboğazı ve Bu Darboğazın Aşılabilmesiyle İlgili Çözüm Yollarının Dağılımı	143
5.4. Kooperatif Yöneticilerinin Kooperatif Yönetim Organlarının İşleyişini Başarılı Bulma Durumu	144
5.5. Kooperatiflerde Uygulanabilen İşlevsel Yönetim İlişkilerinin Dağılımı	145
5.6. Kooperatiflerde İşlevsel Yönetimin Uygulanmasını Zorlaştıran En Önemli Neden Dağılımı	146
5.7. Yöneticilerin İşlevsel Yönetim İlişkilerini Uygulama Durumu	147
5.8. Yöneticilerin Kooperatifin Denetleme Sisteminin Yeterliliği ile Kooperatifi Hangi Organın Denetlemesi Gerektiği İle ilgili Dağılım	149

5.9. Kooperatiflerde Ortakların	
Genel Kurul Toplantılarına Katılım Oranı	150
5.10. Kooperatiflerde Karar Alma ve Kararların Alınamamasının	
En Önemli Nedenlerinin Dağılımı	151
5.11. Kararların Alınamamasının Kooperatif Çalışmalarına	
Etkilerinin Dağılımı	152
5.12. Kooperatifte Ortakların Kararlara Katılma Durumu	153
5.13. Kooperatifte Ortakların Genel Kurullar Dışında	
Bilgilendirilme Durumu	154
5.14. Kooperatifte Etkili Kararlar Alabilmek İçin	
Nelerin Yapılması Gerektiğine İlişkin Dağılım	155
 MODEL ÖNERİSİ	 156
SONUÇ	171
YARARLANILAN KAYNAKLAR	175
 EK-1 Anket Formu	 183
EK-2 Ankete Katılan Kooperatiflerin Listesi	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	6
Şekil 2:	Konut Kooperatifi Örgüt Şeması	56
Şekil 3:	Karar Evreleri	88
Şekil 4:	Karar Süreci	91
Şekil 5:	Konut Kooperatif İşletmesi Örgüt Şeması	161

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1:	Türkiye'de Kentlerde Barınma Yoğunluğu	112
Çizelge 2:	Kent Nüfusu ve Kentleşme Oranı	113
Çizelge 3:	Konut Sorununu Etkileyen Etkenler	114
Çizelge 4:	I. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı	122
Çizelge 5:	II. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı	124
Çizelge 6:	III. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı	125
Çizelge 7:	IV. Plan Döneminde Konut İhtiyacı ve Ruhsatlı Konut Üretimi	126

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Ankete Katılanların Kooperatifteki Görevleri	137
Tablo 2:	Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri	137
Tablo 3:	Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı	138
Tablo 4:	Ankete Katılanların Yaş Dağılımı	138
Tablo 5:	Ankete Katılanların Kooperatif Yönetimindeki Tecrübelerin Dağılımı	139
Tablo 6:	Kooperatif Yöneticiliğinin Tanımına İlişkin Dağılım	140
Tablo 7:	Kooperatif Yönetiminde Karşılaşılan En Önemli Sorun ve Bu Sorunun Kaynağı ile İlgili Dağılım	141
Tablo 8:	Türk Konut Kooperatifçiliğinin En Önemli Darboğazı ve Bu Darboğazın Aşılabilmesi ile İlgili Çözüm Yollarının Dağılımı	143
Tablo 9:	Kooperatif Yöneticilerinin Kooperatif Yönetim Organlarının İşleyişini Başarılı Bulma Durumu ..	144
Tablo 10:	Kooperatiflerde Uygulanabilen İşlevsel Yönetim İlişkilerinin Dağılımı	145
Tablo 11:	Kooperatiflerde İşlevsel Yönetimin Uygulanmasını Zorlaştıran En Önemli Neden Dağılımı	146
Tablo 12:	Yöneticilerin İşlevsel Yönetim İlişkilerini Uygulama Durumu	147

Tablo 13:	Yöneticilerin Kooperatifin Denetleme Sisteminin Yeterliliği ile Kooperatifi Hangi Organların Denetlemesi Gerektiğinin Dağılımı	149
Tablo 14:	Kooperatif Ortaklarının Genel Kurul Toplantılarına Katılım Oranı	150
Tablo 15:	Kooperatiflerde Karar Alma ve Kararların Alınmamasının En Önemli Nedenlerinin Dağılımı	151
Tablo 16:	Kararların Alınmamasının Kooperatif Çalışmalarına Etkilerinin Dağılımı	152
Tablo 17:	Kooperatiflerde Ortakların Kararlara Katılma Durumu	153
Tablo 18:	Kooperatiflerde Ortakların Genel Kurullar Dışında Bilgilendirilme Durumu	154
Tablo 19:	Kooperatifte Etkili Kararlar Alabilmek için Nelerin Yapılması Gerektiğine İlişkin Dağılım	155

KISALTMALAR

A.Ş	Anonim Şirketi
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Der.	Dergisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ICA	Uluslararası Kooperatifler Birliği
İ.T.İ.A.	İktisadi Ticari İlimler Akademisi
Kent-Koop	Kent Kooperatifleri Merkez Birliği
M.P.M.	Milli Prodüktivite Merkezi
T.M.M.B.	Türkiye Milli Kooperatifler Birliği
T.K.K.	Türk Kooperatifçilik Kurumu
Üni.	Üniversitesi
WHO.	Dünya Sağlık Örgütü
vb.	Ve benzeri
vs.	Vesaire
Ya.	Yayını
yy.	Yüzyıl

GİRİŞ

İnsanların toplum olarak yaşadıkları ve çalıştıkları her zaman ve yerde varolan yönetim kavramı, bugün evrensel bir nitelik taşımaktadır. Bugün ister ekonomik, ister toplumsal ve kültürel amaçlı kuruluşlar olsun, tüm küçük ve büyük ölçekli kuruluşların amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olabilmeleri ancak iyi bir yönetim örgütü oluşturmaları ile olurludur. Kuruluşlarda, yönetim ilke ve yöntemleri olmadan, etkin ve verimli çalışmadan söz edilemez.

Yönetim kavramı ile birlikte kuruluşların başarılı olmasında karar alma son derece önemlidir. Günümüzde karar alma işletmecilik konuları içinde birinci derecede önem verilen bir düzeye erişmiştir. Öyle ki; bazı yazarlar, yönetimle karar almayı eş anlamlı tutacak kadar ileri gitmektedirler. Böyle bir tutum aşırı görünse bile, yönetimde karar alma, bilgi toplama, bilgi geliştirme, değişik seçenekler arasından seçim yapma ve sonuçları işletme görevlilerine etkili bir biçimde iletme diye tanımlandığında; karar alma çerçevesi içine girmeyecek pek az yönetim işlevi kalmaktadır.

Konut, insanın temel gereksinimlerinden biridir. Bireylerin konut gereksiniminin karşılanmaması toplumda ciddi ekonomik ve toplumsal

sorunların ortaya çıkmasına kaynak oluşturmaktadır. Bu nedenle konut sorunu, tüm toplumların ortak ilgi alanını oluşturmaktadır. Günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmelere karşın; tüm ülkeler az ya da çok konut sorunu ile karşı karşıyadırlar. Sanayi devrimi sonrası konut sorununun ciddi boyutlara ulaşması sonucu soruna acil çözüm yolları aranmaya başlanmış ve insan gereksinimlerinin karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği aracılığı ile çözmeye çalışan kooperatifler bir çözüm yolu olarak benimsenmiştir.

Konut gereksinimini kendi başına çözmeye gücü yetmeyen bireylerin, eşit koşullar altında bir araya gelerek, karşılıklı yardımlaşma yoluyla sorunlarına çözüm aramaları ile ortaya çıkmış olan konut kooperatifçiliği, günümüzde giderek önemini arttırmaktadır. Ayrıca ülkemizde konut kooperatifleri, tüm kooperatifler içinde en çok kurulan kooperatif türüdür.

Konut kooperatifleri dar ve orta gelir grubunun konut edinmesinde tek çıkar yol olarak görülmesine karşın; ülkemizde gerçek anlamda amaçlarına ulaşabilen konut kooperatiflerinin sayılarının oldukça azdır. Ayrıca toplumumuzda konut kooperatiflerine karşı bir güven bunalımı da doğmuştur.

Konut kooperatiflerinin başarısızlıklarının temelinde, kooperatifin bir işletme gibi yönetilmemesi gelmektedir. Oysa ki konut kooperatifleri ekonomik bakımdan güçsüz olanların, güçlerini birleştirerek; konut gereksinimlerini karşılamak için oluşturdukları gerçekçi bir ekonomik işletmedir. Bu işletmenin kendine özgü yapısı, kuruluşunda ve yapısında izlemek zorunda olduğu ilkeler vardır. Bu yapısı ve izlediği ilkeler, kooperatifi diğer işletmelerden ayırır. Ama özel bir işletme olması nedeniyle, diğer işletmeler gibi; genel ekonomik ilkeler çerçevesinde ve ussal bir biçimde yönetimini zorunlu kılar.

Konut kooperatiflerinde etkili bir yönetimin olmamasına koşut olarak, kararların hatalı alındığı, hiç alınmadığı ya da kooperatifin ve ortakların

lehine değil, bazı kişiler lehine alındığı görülmektedir. Bu ise, kooperatif çalışmalarını geciktirici ve engelleyici rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, konut kooperatiflerinin yönetim ve karar alma sürecinde karşılaşılan sorunlar araştırılmış ve etkili bir yönetim ve karar almanın gerçekleştirilmesi için nelerin yapılabilceği belirlenmeye çalışılmıştır. Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, konut kavramı ve konutun bireyin yaşamındaki önemi ile kooperatifçilik ve konut kooperatifçiliği ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; yönetim kavramı, konut kooperatifinde yönetim işlevi ile yönetim işlevleri olarak bilinen planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevleri konut kooperatifleri açısından ele alınmıştır.

   nc  b l m de, karar alma kavramı, karar almanın yönetimdeki önemi ile karar alma süreci ve özelikleri incelenmiştir. Daha sonrada konut kooperatifi yönetimde karar alma süreci incelenmiştir.

Dördüncü b l m de, Türkiye’de konutun önemi, konut sorunu ve nedenleri ele alındıktan sonra Türkiye’deki konut kooperatifçiliğinin gelişimi incelenmiştir.

Beşinci b l m de ise, Eskişehir’de çalışmalarını sürdüren konut kooperatiflerinin yönetiminde ve karar almada karşılaşılan sorunların belirlenmesine yönelik bir görüşme ve anket çalışması yapılmıştır.

 neri modelde ise, konut kooperatiflerinde etkili bir yönetim ve karar almanın gerçekleştirebilmesi için, orta büyüklükte ve tüm hizmetleri yerine getiren konut kooperatifi işletmesi önerilmiştir.

Birinci Bölüm

KONUT, KOOPERATİFÇİLİK VE KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİ

1. Konut Kavramı

Tarihin ilk çağlarından başlayarak insanlar, hava ve doğa etkilerine karşı korunabilmek için, başlarını sokabilecek bir sığınak aramışlardır. Bu gereksinimin doğal sonucu olarak; konut dediğimiz yapıları yapagelmışlerdir. Böylece, konutlar diğer yapılar gibi, dönemlerinin teknik, kültürel ve sosyal durumlarını yansıtmışlardır. Mağara, çadır, kulübe, apartman v.b. gibi konutlar farklı özellikler taşırlar. Hiç şüphe yok ki, teknoloji, konutların ilerlemesinde ve insanların konut içinde daha rahat, daha sağlıklı yaşamalarında önemli etken olmuştur. Yapı tekniğinin ve malzemesinin ilerlemesinin yanında, toplumsal yaşamın koşulları da değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. Bu da doğal olarak, konutların ve konut kavramının değişmesine neden olmuştur⁽¹⁾.

Geçmişte konut kavramı; salt barınma gereksinimini karşılayan bir mekan olarak algılanmaktaydı. Günümüzde ise konut, sadece fiziksel bir

¹ FATİH URAN, *Mimarlık Bilgisi*, İ.T.Ü Yayını, Cilt 1, İstanbul 1973, s.51.

mekan olmayıp, yaşanan çevresi, teknik ve sosyal alt yapısıyla birlikte ele alınmaya başlamıştır⁽²⁾. Konut insanların tüm gereksinimlerinin belirli bir ölçüde karşılandığı bir çevre oluşturmaktadır. Aynı zamanda, içinde yaşayan bireylerin gelişimlerini sağlayan, insanları dış dünyanın etkilerinden koruyan ve en azından çevrenin bir bölümünü denetim altına alma duygusu veren bir mekandır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) konutu; bireylerin ve ailenin toplumsal gönenci, fiziksel ve ruhsal sağlığı için istenen tüm zorunlu hizmetleri, olanaklar ve araç-gereçleri kapsayan, insanların barınmak için kullandıkları fiziksel yapı olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, konutun insan yaşamındaki önemi; fizyolojik, psikolojik, ve toplumsal gereksinimler açısından ortaya konmakta, aynı zamanda ailenin ve toplumun yaşam düzeyini belirlemede bir ölçüt olmaktadır.

Bir diğer tanıma göre konut; sadece ev ya da, apartman dairesi veya aile bireyleri tarafından ortaklaşa kullanılan bir mekan anlamında olmayıp; aile grubu içindeki her bireyin yaşamı boyunca, toplumla iletişimi için gerekli kişilik özelliklerini, birey ve grup olarak geliştirmelerine yetecek alan demektir⁽³⁾.

Yukarıdaki tanımların ışığında konut; insanların barınma, beslenme ve giyinme gibi temel gereksinimlerinin bütünleştiği, bütün kültür ve yaşam biçiminin oluştuğu, insanların sadece şimdiki yaşamları için değil; gelecek için beklentilerinin, umutlarının geliştiği fiziksel, toplumsal ve ekonomik öğelerin bütünüdür⁽⁴⁾.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi konut; farklı insan gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu gereksinimler tek tek ya da birbiriyle ilişkili olarak

² AHMET ÖZÇELİK "Konut Kooperatifçiliğinin Sosyo-Ekonomik Boyutları ve 5 Nisan Ekonomik Kararları, T.K.K. Karınca Der, Ankara 1994, S. 693, s. 8.

³ HAMİL NAZİK, "Konut ve Aile", T.K.K. Karınca Der, Ankara 1995, S. 702, s. 53.

⁴ SELMAN ERGÜDEN, "Türkiye'de Konut Kooperatiflerinin Yapısı", 11. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Ulucan Matbaası, Ankara 1984, s.43.

incelenebilir. İnsan ihtiyaçlarının ayrıntılı incelemesini yapan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi açısından konuya bakıldığında, konutun bu ihtiyaçları karşılamadaki önemi vurgulanabilir.



şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak:Nazik, s.54.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Konuya bu ihtiyaç açısından bakıldığında konut, en düşük barınma, dinlenme ve uyuma için bir yer sağlayabilir. Aynı zamanda en düşük barınmanın sağlanabildiği yerde; diğerk fiziksel gereksinimler barınağın dışında karşılanabilir. Örneğın, yemek dışarıda yenebilir. Ancak konutlar günümüzde aydınlatma, ısınma, havalandırma açısından denetimli bir çevre sağlamak için planlanmaktadır. Konutun içinde uyuma, yiyecek hazırlama ve temel sağık koşullarını karşılama olanağı vardır⁽⁵⁾.

Konutun, içinde yaşayanlar için bir örtü meydana getirmesi ve onları dış dünyadan koruması, güvenlik ihtiyacının karşılanması anlamını taşımaktadır. Bu örtünün altında aile ya da diğerk insan grupları, kendilerini

⁵ NAZİK, s.54.

güven içinde hissedebilirler. Aile yaşamını sürdürebilmek için, ihtiyaç duyduğu yiyecek ve diğer şeyleri bu mekanda saklayabilir. Konutun aile ve grubun toplumsal deneyimlerinin biçimlendiği, iletişim ve benzeri çabalar için alan sağlaması, sosyal ihtiyaçlarla ilgilidir⁽⁶⁾. Konut sıcak bir yuva olmanın dışında, toplumun pek çok kurumunun yer aldığı ve değerlerin yaşandığı mekanlardır. Ayrıca ailenin gelenek ve göreneklerinin merkezi olmaktadır. Komşuluk, misafirlik ile yakın akrabaların, eş ve dostun bir araya geldiği mekanlardır⁽⁷⁾. Gerçekten de konut toplumsal ilişkilerde, önemli bir işleve sahiptir. Konut; biçim olarak içinde yer alan eylemleri belirleyebilmektedir. Her kültürde konutun biçimi, planı, döşenmesi konutun içinde yer alan etkinliklerin yapısını etkilemektedir. Örneğin, ailenin yemek yeme biçimi, mutfakta yemek yenip yenmemesi ya da bir yemek odasının bulunması gibi durumlar kullanılan alana göre değişir. Bu farklılıklar ailenin öğünlerini planlama, servis şeklini, düzenlenen eğlence tipini etkiler. Ayrıca günümüzde aile yaşamında sosyal ihtiyaç olan sevgiye dayalı iletişimde, yeterli konut önemli rol oynamaktadır.

Çoğu kültürdeki konutun, sosyal statü simgesi olma işlevi, başarıya ve değer verilmenin önemli ögesi olması; onun değer verilmeye ilişkin düzgüleri taşıdığının göstergesidir. Gerçekten de toplumlarda, bir çok aile ve bireye göre daha iyi bir çevredeki, daha iyi bir konuta taşınma; başarının bir göstergesidir. Konut kişisel değer duygularını artırır; değer verilme ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunur.

Kendini kanıtlamada aile ve bireyler için konut; yaşanacak bir yer olmaktan çok, daha fazlasını anlatmaktadır. Konut hem her bireyin yalnız kalabileceği, hem de grubun bir parçası olabileceği bir yer olmalıdır.

⁶ A.g.k, s. 54.

⁷ İHSAN KELEŞ, "Türkiye'de Toplu Konut Sorunu ve Toplu Konut Uygulamaları", T.K.K. Kooperatifçilik Der., Ankara 1993, S. 100, s. 24.

Meraklar, elişleri, incelemeler, serbest zaman etkinlikleri bireyin kendisini kanıtlamasına katkıda bulunabilir. Bu açıdan konut; kendini anlatma ve kendini kanıtlama için bir yansıtıcı olabilir⁽⁸⁾.

Bir toplumun düzenli ve başarılı olması büyük ölçüde bireylerin tutumuna bağlıdır. Temel sayılan uygar yaşam gereklerini karşılayacak bir konutu olmayan, ailesini barındıramama kaygısıyla çırpınan bir kişi; ülkesinin kalkınmasına gerekli yardımı sağlayamaz⁽⁹⁾.

Konut ekonomik ve sosyal yönden ele alındığında; işgücünün yeniden üretilmeyişi, bireysel ve toplumsal verimliliğin düşmesi, halk sağlığının kısıtlanması, koruyucu önlemlerin ve sağlık harcamalarının büyümesi, eğitim düzeyi gibi pek çok soruna temel oluşturduğu söylenebilir⁽¹⁰⁾.

Bir konutun aile ve bireyin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi; ailenin yaşam düzeyinin ve yaşam düzeyinden duyulan doyumun artmasını sağlayacaktır. Bunun içinde ailenin yaşama kalıpları ve değer yargılarına ilişkin bilgilere gereksinim vardır. Konuta ilişkin doyum düzeyi ile aile ve onu meydana getiren bireylerin sahip oldukları değerler arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Şimdiki yaşam kalıpları ve ailenin değer yargıları incelenmeden yapılan konutlar; toplumun kültür, gelenek ve göreneklerine uygun, doyurucu aile yaşamına olanak tanımayabilir.

Ayrıca ailenin konut tip ve büyüklüğü ile ilgili istek ve gereksinimleri içinde bulunduğu yaşam dönemiyle yakından ilgilidir. Başlangıç ve daralma dönemlerinde alan gereksinimi, genişleme döneminde olan ailelere oranla daha az olmaktadır.

⁸ NAZİK, s. 54-55.

⁹ ZÜLKÜF GÜNELİ, "Konut Sorununa Köklü Çözümler Aranırken", *Mimarlık Dergisi*, Ankara 1981, S. 3, s.15.

¹⁰ ÖZÇELİK, s. 8-9.

Ailenin konut konusundaki istek ve gereksinimlerini etkileyen diğer etkenler ise; iş, okul, alışveriş merkezi, sağlık ve dinlenme alanları ile komşuluk ilişkileri ve ulaşım kolaylığıdır.

Bu açıklamaların ışığında, bir konutun yeterli olabilmesi için;

- Aile bireylerine yaşama alanı sağlayacak kadar geniş olması,
- Biyolojik eylemler için gizlilik sağlaması,
- Güvenli olması ve korumayı sağlaması,
- Etkinlik alanlarının yeterli biçimde ve büyüklükte olması,
- Ailenin yaşama alışkanlıklarına uygun bulunması,
- Temel sağlık gereksinimlerini karşılaması gerekmektedir⁽¹¹⁾.

Devletin ve ulusun devamlılığını, onu oluşturan bireylerin doğup, büyüüp geliştiği yaşam çevresinin sağlıklı oluşuyla yakından ilişkilidir. Sağlıklı bir konut çevresinde yetişmiş bireyler yaşamlarının her alanında göreceli olarak davranışlarında; daha üretken, daha yaratıcı ve ussal olacaklarından, konuta gereken önem verilmelidir⁽¹²⁾.

Sonuç olarak bireyin, yeterli bir konuta sahip olması, aile ve bireyin gönenç ve mutluluğunu arttırırken; yetersiz ve koşulları aile yaşamına uymayan bir konut türü, çeşitli sorunlara neden olacaktır⁽¹³⁾.

2. Kooperatif Ve Türleri

2.1. Kooperatifçilik Hareketinin Gelişimi

Belirli bir amaca ulaşmak için, bireylerin birleşerek ortak bir çaba içerisine girdiklerini, insanlığın çeşitli dönemlerinde görmekteyiz. Bazen bu

¹¹ NAZİK, s. 55.

¹² GÜNELİ, s. 17.

¹³ NAZİK, s. 55.

çabalar geçici bir işbirliği şekline dönüşmüştür. Ancak örgütlenmiş sürekli bir işbirliğine çok az rastlanmaktadır.

İlkel toplumlardan başlayarak, insanların yaşamlarını sürdürebilmek için, bireysel olarak çözümleyemeyecekleri sorunlar karşısında, kendi aralarında işbirliğine gittikleri, bunun sonucu olarakta ekonomik anlamda çözülemez gözüyle yorumlanan çok işi başardıkları görülür. İnsanlar arasındaki bu işbirliği, çağdaş anlamda bir kooperatifçilik değildir.

Çağdaş anlamda kooperatifçilik hareketinin doğması, 18.yy ve 19.yüzyıllarda, Avrupa’da görülen çok derin ekonomik, siyasal ve toplumsal gelişmelerle, özellikle de endüstri devrimi ve kırsal alanda feodal düzenin yıkılması sonucudur⁽¹⁴⁾. 19.yy sanayileşmenin ortaya çıkardığı hızlı kentleşme hareketleri, geleneksel köy toplumunu parçalayarak, çalışan yeni bir toplumsal sınıf yaratmıştır. Giderek kötüleşen kapitalizm de, yeni biçimlenen bu işçi sınıfını son derece olumsuz toplumsal koşullara sürüklemiştir. Bu olumsuz koşullar toplumu yeni bir ekonomik ve toplumsal düzen arayışına itmiştir⁽¹⁵⁾.

Bugünkü anlamıyla ilk kooperatifçilik uygulamasının İngiltere’de başladığı görülmektedir. Başta R. Owen olmak üzere, C.Fourrier, L. Blanc ve W King gibi düşünürler sözkonusu dönemde düşünce ve uygulamalarıyla, işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarını iyileştirmeyi amaçlayan, kendi kendine yardım şeklindeki birleşme ve dayanışma için ortam hazırlamışlardır. 21 Aralık 1844’de, İngiltere’nin Rochdale kasabasında 28 işçi, kendi aralarında bir tüketim kooperatifi kurarak, yalnız tüketim kooperatifçiliğinin değil, dünya kooperatifçiliğini temelini oluşturmuşlardır⁽¹⁶⁾.

¹⁴ RASİF DEMİRCİ, “Küreselleşen Dünya’da Kooperatifler”, T.K.K Karınca Dergisi, Ankara, 1996, S.701, s.3..

¹⁵ HAŞMET BAŞAR, Türkiye’de ve Dünya’da Kooperatif Kuruluşlarının Sosyo Ekonomik Yapısı, Uludağ Üniversitesi, Yayın No: 3.020.0066, Bursa, 1983, s. 44.

¹⁶ YILMAZ ÜRPER, Kooperatif İşletmeciliği, Eskişehir, 1992, s. 6-8

Bugün, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kooperatifçilik, önemli bir ekonomik ve toplumsal hareket olarak kabul edilmekte; dünyada demokrasinin, barışın ve çevrenin korunmasına katkısı üzerinde durulmakta, bütünüyle, ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınma ve gelişmelerinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Son yıllarda birçok sosyolog ve ekonomist, kooperatifçiliği, kamu ve özel sektör yanında, üçüncü bir sektör olarak kabul etmeye başlamışlardır.

Gelişmiş ülkeler yanında, siyasal bağımsızlıklarına yeni kavuşmuş az gelişmiş ülkelerde de önderler; ülkelerinin siyasal bağımsızlığını çağdaş ekonomik örgütlerle bütünlemek istediklerinde, kooperatifçilikten geniş çapta yararlanmışlardır. Giderek kooperatifçilik, gelişmede hızlı ekonomik büyüme ile sosyal adaleti ve demokrasiyi bir arada gerçekleştirmeye çalışan en yararlı sektör ve bütün gelişmekte olan ülkeler için bir çıkar yol olarak benimsenmiştir.

Kooperatifçiliği bugün dünyada erişmiş olduğu gelişme; bazı istatistiksel verilerle kanıtlanabilir. Bu konuda, Uluslararası Kooperatifler Birliğinin verdiği sayılar şöyledir: 1994 Yılında Uluslararası Kooperatifler Birliğine üye 101 ülkede 675 bin birim kooperatif olup, bunların ortak sayısı 765 milyondur. Bu kooperatif ortak sayısını, dünya nüfusunun yaklaşık % 10'nu oluşturması, kooperatifçilik hareketinin önemini ortaya koymaktadır.

Kooperatifçilik hareketinin özelliği, dünyada beş kıtaya yayılmış evrensel bir hareket olması; gelişmiş, gelişmekte ve gelişmemiş bütün ülkelerde bulunmasıdır. Bir özelliği de Kapitalist, sosyalist ve üçüncü dünya ülkeleri olmak üzere bütün bloklarda varolmasıdır. Örneğin, temmuz 1994 verilerine göre, kooperatif ortağı sayısı dünyanın en büyük kapitalist ülkesi olan ABD'de 60 milyon, Japonya'da 58, Komünist Çin'de 160, Rusya'da 25, ve bir üçüncü dünya ülkesi olan Hindistan'da ise 166 milyondur⁽¹⁷⁾.

¹⁷ ZİYA GÖKALP MÜLAYİM, *Kooperatifçilik*, Yetkin Yayınları, Ankara, 1995, s. 56

2.2. Kooperatif Kavramı

Kooperatifçiliğin evrensel bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü kooperatif, çok değişik amaçlarla ve birbirinden çok ayrı ekonomik sosyal sistemlere kolayca uyabilen bir yapıya sahiptir⁽¹⁸⁾. Kooperatifin evrensel bir tanımının yapılmasının güçlüğüne rağmen, kooperatifin bir amaç değil, belirli amaçlara ulaşmada bir araç olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır⁽¹⁹⁾.

Kooperatifçilik sözcük olarak Latince “işbirliği” anlamına gelmektedir. Sözcük olarak işbirliği anlamına gelen kooperatifçiliğin yapılan tanımlarında; kooperatif düşüncesi ya ekonomik içeriği, ya sosyo-politik amaçları ya da hukuki şekli bakımından ele alınmaktadır. Sistemin gerçek niteliğine en çok yaklaşan tanımlar; kooperatifçiliğin hareket merkezini sosyal yönden gören, sosyo-politik amaçlarla yapılmış tanımlardır. Schulze-Delitzch tarafından yapılan böyle bir tanıma göre “kooperatif, iktisadi amaçlarla, münferit, küçük mücadelelerde kaybolan kuvvetlere, birleşme yolu ile büyük kuvvetin faydalarından yararlanma imkanı veren, vasıtaları az, daha ziyade kol kuvvetiyle çalışan sınıflar arasında kurulan birliktir”⁽²⁰⁾.

Başka bir görüşte kooperatif, “üretim, tüketim, kredi ve konut sağlama gibi bazı ekonomik gereksinimleri karşılamak amacıyla kendi arzu ve iradeleri ile biraraya gelen, bu gereksinimleri karşılamak için kendi ekonomik çabalarıyla işyeri ve işletme vücuda getiren insanların teşebbüsü” olarak tanımlanmaktadır⁽²¹⁾.

¹⁸ FRANZ C. HELM (Çev: İlhan Cemalcılar), *Kooperatif İşletme Ekonomisi*, E.İ.T.İ.A., Yayın No: 150/92, B.2, Eskişehir, 1979, s. 3

¹⁹ RIDVAN KARALAR, *Teoride ve Türkiye Uygulamasında Kooperatif Tarımsal Pazarlama Açısından Kooperatif İşletmeler*, E.İ.T.İ.A., Yayın No: 126/76, Eskişehir, 1975, s. 34

²⁰ RUŞEN KELEŞ, *Türkiye’de Konut Kooperatifleri*, İmar ve İskan Bakanlığı, Mesken Genel Müdürlüğü, Gürsoy Matbaası, Ankara, 1967, s. 10

²¹ ZİYA FINDIKLIOĞLU’nun bu tanımı için bkz.: NUREDDİN HAZAR, *Kooperatifçilik Tarihi*, Tarım Kredi Kooperatifi Yardımlaşma Birliği, Yayın No: 1, Ankara, 1970, s. 38

Bu tanımın içerdği ögeler şunlardır:

- 1- Başlıca ekonomik gereksinimler, kooperatifin kurulmasına neden olmaktadır. Bu öge ile kooperatif, ekonomik olmayan gereksinimlerin karşılanması için kurulmuş olan birleşmeri (Yardımsevenler Derneği, Öğretmenler Birliği v.s) tanım dışı bırakmaktadır. Söz konusu öge, kooperatifin işletme ile ortak yönünü oluşturmaktadır.
- 2- Kooperatifte onu kuran kimselerin, kendi istek ve iradeleri ile bir araya gelmiş olmaları gerektiği, tanımda belirtilmiştir. Bu nedenle zorunlu yazılma ile oluşan işbirliğinin (Ticaret Odası, Mühendisler Odası v.s) kooperatif olmadığı vurgulanmıştır.
- 3- Ayrıca tanımda, belli ekonomik gereksinimlerin karşılanması için birleşenlerin sermaye değil; insan olduğu vurgulanmıştır. Bu yönü ile kooperatif, sermayelerin birleşmesiyle oluşan işletmelerden ayrılır⁽²²⁾.

Uluslararası Çalışma Bürosu tarafından yayınlanan “Kooperatifçilik” adlı eserde kooperatif: “Aynı ekonomik güçlüklerle karşı karşıya bulunan kişilerin, ortaklaşa maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek suretiyle bu güçlükleri ortadan kaldırmak için kendi aralarında, eşit hak ve sorumluluklar olarak serbestçe birleşmeleri sonucu oluşan ortaklıktır” olarak tanımlanmıştır⁽²³⁾.

Kooperatifin en yeni tanımı ise, 1995 yılında Manchester’de toplanan ICA kongresine sunulan ön raporda yer almıştır. Bu tanıma göre:

“Kooperatif, ortak ekonomik ve sosyal gereksinimlerini, müştereken sahip olunacak ve demokratik kurallarla yönetilecek bir işletme vasıtasıyla karşılamak için gönüllü olarak oluşturdıkları özerk bir örgüttür”⁽²⁴⁾.

²² MÜLAYİM, s. 50-60.

²³ HAZAR, s. 37.

²⁴ MÜLAYİM, s. 59.

2.2.1. Kooperatif Kurma Nedenleri

Bir kişiyi gönüllü olarak kooperatife girmeye veya başkalarıyla birlikte yeni bir kooperatif kurmaya iten nedenler şu iki grupta toplanabilir:

1-Ekonomik ve ussal nedenler: Ekonomik durumu geliştirme isteği ve daha çok gelir biçiminde yarar sağlama, daha iyi hizmetler ele geçirme ve daha iyi bir yaşam düzeyine kavuşma isteği,

2-Sosyolojik ve duygusal nedenler: Kişinin kooperatife girme kararını bilinçli ve bilinçsiz olarak etkileyen türlü nedenler, Örneğin,

a-Kooperatif önderliğinin ve başkalarıyla dayanışmanın sağladığı güveni ele geçirmek için, özellikle sosyal değişme dönemlerinde içgüdüsel zorlama.

b-Başkalarına benzeme ve ataerkil otoriteyi izleme eğilimi

c-Sosyal saygınlığa atlama taşı olarak kooperatifin çekici niteliği⁽²⁵⁾.

2.2.2. Kooperatifçilik İlkeleri

Kısmen, kooperatifçe uyulması gereken kurallar, kısmen de kooperatifçilik sisteminin üstünlüğü niteliğinde olan bu ilkelerin kaynağı; “Rochdale öncüleri” tarafından kurulmuş olan, kooperatifin dayandığı temellerdir. Bunlar, başlangıçta, o derece tam ve ayrıntılı bir biçimde anlatılmışlardı ki; aradan geçen 150 yıl, bu ilkelere bir yenilik katmamış, sadece yorumlanmalarını sağlamıştır⁽²⁶⁾.

²⁵ C. HELM, s. 16.

²⁶ KELEŞ, s. 11-12.

Kooperatifçilik ilkelerinin, üyelik içinde birliği destekleme gibi, çok önemli bir işlevi vardır. Kooperatifçilik ilkeleri olmazsa, üyeler ilgilerini ve dolayısıyla kooperatifin denetimini kaybederler. Bu nedenlerle hangi koşullarda olursa olsun; kooperatifçilik ilkelerinden vazgeçmek mümkün değildir. Ancak ilkelerin işlevsel kalması için, değişen koşullara göre yeniden yapılanması ve yorumlanması gerekir⁽²⁷⁾.

ICA⁽²⁸⁾ tarafından 1966 yılında benimsenen 6 kooperatifçilik ilkesi vardır. Bunlar:

- 1 - Serbest giriş
- 2 - Demokratik yönetim
- 3 - Sermayeye sınırlı faiz verilmesi
- 4 - Risturn verilmesi
- 5 - Kooperatif eğitiminin geliştirilmesi
- 6 - Kooperatiflerle işbirliği

Son olarak 1995 yılında 7 kooperatifçilik ilkesi benimsenmiştir. Benimsenen bu 7 ilke ile, daha önceki 6 ilke karşılaştırıldığında; kooperatifçilik ilkelerinden ilk altısı aynı veya değişik adla bile olsa, eski ilkeler tarafından kapsamaktadır. Sadece yedinci ilke olan “Topluma karşı sorumluluk” yeni olarak algılanabilir.

Şimdi bu yedi ilkeyi kısaca açıklamaya çalışalım.

²⁷ AHMET ÖZÇELİK, “Kooperatifçilik İlkelerindeki Değişiklikler”, T.K.K., *Karınca Dergisi*, Ankara, 1995, S:707, s. 16-17.

²⁸ ICA (Uluslararası Kooperatifler Birliği) 1895 yılında Londra’da kurulmuştur. Bütün dünya ülkelerin özellikle kooperatif üst örgütlerinin üye oldukları uluslar arası bir kuruluştur. Son yıllara kadar Londra’da olan merkezi 1982 yılında İsviçre’nin Cenevre kentine taşınmıştır. Bu kuruluş uluslar arası düzeyde ve aynı zamanda Birleşmiş Milletlerin ekonomik ve sosyal komitesi nezdinde çalışmalar yapmaktadır.

2.2.2.1 Serbest Giriş

Kooperatifin açık niteliği sürekli kılınmalıdır. Üyelik için gerekli koşulları taşıyanlar üyeliğe alınırken; yeterliliğini kaybeden ve kooperatif yararına aykırı davranışta bulunanlar, üyelikten çıkarılmalıdır.

Bir kimsenin üyeliğe kabulü için, kooperatifin kullanabileceği çeşitli seçme ölçütleri (giriş koşulları, üyelik için yasal yeterlilik, fiyat politikası, teslim edilecek mal miktarı) vardır. Üye seçiminin amacı, ekonomik çıkarları, kooperatif etkinlikleriyle uyumlu olan ve kooperatifle iş yapmaya yasal bakımdan yeterli olan kişileri ortaklığa almaktır.

Bu ilke aynı zamanda kooperatiften serbestçe çıkabilmeyi de kapsamaktadır. Ancak çıkış işlemi içinde, ana sözleşmede sınırlandırma getirilebilir. Bu sınırlandırmanın nedeni; kooperatifin işleyişinin aksamasını önlemek ve kooperatifi zarara uğratmamaktır.

2.2.2.2. Demokratik Yönetim

Bu ilkeye göre, yönetime katılmada seçme ve seçilmede oy kullanımında eşilik temeldir. İlke genel olarak, tüm ortakların eşitliğine dayalı, kendi kendine yönetimin gerçekleştirilmesini hedef almakta ve bir ortağa bir oy hakkı vermektedir. Kooperatif, ağırlıklı olarak kişi birliğidir. Üyelerin yönetim ve denetimdeki etkinliklerinin, sermaye paylarından bağımsız kılınması, demokratik yönetim ilkesiyle gerçekleşir.

Demokrasi okulu olan kooperatifte; bu ilkelerin geniş biçimde uygulanmasıyla, üyelere demokratik yönetim ve yararları gösterilebilecek; bu da ülkede demokrasinin yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

Kooperatifte yer alan kişilerin, ortakların oylarıyla gelmiş olmaları; ortaklara karşı sorumluluk duymaları, ortakların yöneticilere karşı olumlu

veya olumsuz eleştiri getirip, gerektiğinde yöneticileri değiştirebilmeleri; bu ilkenin uygulanmasını gösteren konulardır⁽²⁹⁾.

2.2.2.3. Sermayeye Sınırlı Faiz Verilmesi

Bu ilke, kooperatife yatırılan sermayeye mutlaka sınırlı bir faiz verilmesini değil; eğer faiz veriliyorsa; bu faiz oranının sınırlı olmasını belirtir. Sermaye şirketlerinde kar, sermayeye oranlanarak dağıtılır ve şirkete yatırılan sermaye için ayrıca faiz ödenmez. Kooperatifte, durum böyle değildir. Kooperatifte elde edilen işletme fazlası sermayeye dağıtılmaz. Bununla beraber, kooperatif sermayesinin oluşumu için ortakların yaptığı ödemelerin, çok kez büyük tutarlara ulaştığı göz önüne alınarak ve yatırımı özendirme amacıyla, kooperatife yatırılmış bütün sermayeye sınırlı faiz verilir.

2.2.2.4. Risturn Verilmesi

Kooperatif tarafından sağlanan işletme fazlasının ya da tasarruflarının, ortaklara ait olması ve bunun ortaklara sermayelerine göre değil, kooperatif için yaptığı hizmete göre ve bir ortağı diğeri üzerinden kazanç elde etmesini engelleyecek biçimde dağıtılmasını belirtir.

2.2.2.5. Kooperatif Eğitiminin Geliştirilmesi

Bu ilke, kooperatif ortaklarına, yöneticilerine, memurlarına ve bütün halka kooperatif ilke ve yöntemlerinin demokratik ve ekonomik yönleriyle öğretilmesini kapsar.

²⁹ ÖZÇELİK, s. 17.

Kooperatif eğitiminin amacı, yöneldiği kitleye göre değişmektedir. Ortakların eğitilmesinden amaç, çoğu zaman kooperatifin anlamını bilmeden, yalın bir alıcı durumundaki ortakları gerçek kooperatifçi durumuna getirmektedir.

Kooperatif ortağı olmayanlara yönelen bir kooperatif eğitiminin amacı onlara; kooperatif ilke ve yöntemlerini benimsetmek ve onları ileride kooperatif ortağı olmalarını sağlamaktır.

Kooperatif yönetici ve memurlarının eğitilmesinden amaç ise, onlara sadece kooperatif ilke ve yöntemlerini değil; kooperatifin işletilmesiyle ilgili bilgileri kazandırmaktır⁽³⁰⁾.

2.2.2.6. Kooperatifler Arası İşbirliği

Kooperatifler yöresel, ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde işbirliği yaparak kooperatifin etkili ve güçlü olarak ortaklarına hizmet etmesini sağlar.

2.2.2.7. Topluma Karşı Sorumluluk

Kooperatifler üyelerin istek ve gereksinimlerini karşılarken, toplumun sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar. Bunu üyelerin uygun bulduğu politikalar aracılığı ile yürütürler.

Kooperatifler arasında, son yıllarda, sürdürülebilir kalkınma, çevreyi koruma, Afrika kıtasında kooperatifçilik ve kadınların kooperatif çalışmalarına katılmaları konuları ağırlıklı olarak tartışılmaktadır⁽³¹⁾.

³⁰ MÜLAYİM, s. 66-67

³¹ ÖZÇELİK, s. 20

2.3. Kooperatif Türleri

Bugün kooperatifler insanların karşılaştıkları bütün sosyal ve ekonomik gereksinimlerin hemen hemen hepsini karşılamak üzere kurulmuştur. 19.yy da kooperatifçilik hareketinin ortaya çıkmasına neden olan gereksinimler 20.yy da daha da artmıştır. Sanayi ekonomisi öyle büyümüştür ki, doğrudan doğruya ve dolaylı olarak dünya ekonomisine damgasını vurmaya başlamıştır. Sanayilerin büyümesiyle doğrudan büyük değişime uğramayan bölgeler, tarım ürünleri veya hammadde sağlayan alanlar durumuna gelmiştir. Sanayi kenti, artık her bölgede görülen bir olgudur. Bu değişim içerisinde kooperatifler insanların doğumundan ölümüne kadar çeşitli gereksinimleri karşılamak için büyümüş ve çeşitlenmiştir. Etkinliklerin bazılarını bir listesini oluştursak, kooperatiflerin kendilerini uyarlayabilme yetenekleri belli olur. Japonya’da bebekler, kooperatif hastanelerinde dünyaya gelmektedir. Kolombiya’da çocuklar, bir tarım kooperatifi tarafından çalıştırılan özel okullarda, bilgisayarla ilgili eğitim görmektedir. Almanya’nın Dortmund kentinde Avrupa’nın en etkili zincirleme mağaza sistemlerinden biri olan kooperatif mağazalarında insanlar, kendilerine gerekli olan her şeyi alabilmektedir. A.B.D.’de bazı kırsal bölgelerdeki aileler elektriklerini, elektrik kooperatiflerinden sağlamaktadır. Yeni Delhi’de tüketiciler, sütlerini güçlü bir sütçülük kooperatifi olarak örgütlenen üreticiden almaktadırlar.

Ayrıca günümüzün elli büyük bankacılık sistemi içinde Almanya’dan 2, Fransa, Hollanda ve Japonya’dan birer olmak üzere, 5’i kooperatif kuruluşlardır⁽³²⁾.

³² DEMİRCİ, s.4

Bu çeşitlilik içinde kooperatifleri çeşitli ölçülere göre sınıflandırmak gerekir. Bunlar görevleri, yasal durumları, çalışma alanları, üretim ve tüketim ölçütlerine göre olabilmektedir.

Genellikle benimsenmiş kooperatifçilik türleri şöyle sıralanmaktadır:

(1)Üyelerine karşı yüklediği ekonomik görevlere göre kooperatifler

(A)Üretim kooperatifleri (tarımsal, endüstriyel)

(B)İşgörü (hizmet) pazarlama- tüketim kooperatifi

(a)Araç, gereç, kredi, konut,ve öteki işgörüleri sağlayan

(b)Pazarlama ve artık fonların yatırımı ile uğraşan

(c)Tüketim

(2)Sorumluluk durumlarına göre kooperatifler

(A)Sınırsız sorumlu

(B)Katlı sorumlu

(C)Sınırlı sorumlu

(3)Çalışma alanlarına göre kooperatifler

(A)Kırsal

(B)Kentsel

(4)Çalışma düzeylerine göre kooperatifler

(A)İlk düzeyde (birim)- YÖRESEL

(B)İkinci düzeyde(birlik)- BÖLGESEL, İŞKOLU,İŞLEVSEL

(C)Üçüncü düzeyde (merkez birliği)-ULUSAL

(D)En üst düzeyde (merkez birlikleri birliği)-ULUSAL

(E)Uluslararası düzeyde (işlevsel,ulusal birlikler yoluyla)

(5)Ekonomik kesimlerine göre kooperatifler

(A)Tarım

(B)Küçük endüstri

(C)Perakende ve toptan ticaret

(D)Hizmet (Banka, sigorta, ulaştırma v.b.)

(6)Üyelerin ekonomik uğraşlarına göre kooperatifler

(A)Üreticiler

(a)Tarımcılar

(b)Esnaflar

(c)Sanatkarlar

(B)Tüketiciler

(C)İşçiler

(7)Amaç ve konularına göre kooperatifler

(A)Tek amaçlı

(B)Çok amaçlı⁽³³⁾.

3. Bir Kooperatif Türü Olarak Konut Kooperatifleri

Bilindiği gibi kooperatifler gereksinimlerden doğmaktadır. Konut en belli başlı gereksinimlerden biridir. Bütün ülkelerde Sanayi Devrimi coğrafi hareketlilik dediğimiz köyden kente göçü arttırmıştır. Göç başlangıçta kentlerde özellikle sanayi merkezlerinde iş bulmak amacıyla başlamıştır. Bunun yanında, toprak-insan ilişkilerinin bozulması, tarımsal yapısında bundan etkilenmesi çok hızlı artan kırsal kesim nüfusunu kente itişinin temel etkenlerini beraberinde getirmiştir. Ayrıca, kentsel kesime sanayileşme ile gelen, istihdam, eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi çekici etkenler tümüyle göçün oluşmasında etkili olmuştur⁽³⁴⁾.

Konut açığının ortaya çıkmasındaki bir diğer etken de hızlı nüfus artışıdır. Özellikle ülkemizde yüzde 2.1 ile 2.7 oranındaki nüfus artışı, konut açığını ortaya çıkaran önemli bir etken olmaktadır⁽³⁵⁾ . Kentlerde ortaya

³³ CEVAT GERAY-AYHAN TAN-İSMAİL DUYMAZ ve Diğerleri, **Kooperatifçilik Temel Bilgileri** (Ders Notları), B.2, Türk-İş Ya, No.165, Ankara, 1986, s. 28-29.

³⁴ ÜRPER, s. 115.

³⁵ NEVZAT AYPEK, "Küçük Tasarrufların Gayrimenkul Yatırımlarında Kooperatiflerin Rolü ve Önemi", T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1996, S.111, s.21.

çıkan konut açığının dörte üçünü göç ve nüfus artışı, dörtte birini ise yenileme ve benzeri nedenlerden kaynaklanmaktadır⁽³⁶⁾.

Yukarıdaki nedenler sonucu oluşan kentlerdeki nüfus yığılması; konut sunumu ile konut istemi arasındaki açığın büyümesine ve dolayısıyla konut darboğazına neden olmuştur. Kentleşme olayı, planlı bir yerleşme düzenine uygunluk göstermediğinden; gecekondulaşma yaygınlık kazanmıştır. Sanayi merkezlerindeki kamu arazilerinde sağlıklı, elverişsiz “teneke kent”, “bidon kent” denilen; alt yapıdan uzak, sosyal hizmetlerin yetersiz olduğu çarpık kentleşmeyi ortaya çıkarmıştır. Ekonomik olanakların yetersizliğine toplumsal, kültürel ve siyasal tecrübesizlikler eklenince, büyük kentlerde % 40'lara varan, sağlıklı konut ve buna bağlı sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır⁽³⁷⁾.

Sorunları önceden görmek ve önlemler almak konusunda yeterli çaba gösterilmemesi; konut ve alt yapı yatırımlarının yetersizliği yanında, bu yatırımların ölü yatırımlar olarak nitelendirilmesi, bugün çözümün uzun vadeli ve pahalı olmasına yol açmıştır. Konut açığının, kendi haline bırakılması durumunda, kentlerde ciddi ekonomik ve kültürel sorunların doğmasına gizil kaynak hazırlamak sonucunu doğurabilecektir. Ailede artan geçimsizlik, boşanmaların çoğalması, dolandırıcılık, gasp, hırsızlık, uyuşturucu madde kullanımı, çocuk suçluluğu, çevre ile uyumsuzluklar gibi, olumsuz sonuçların toplum sağlığını tehlikeye sokan boyutlara ulaşmakta olduğu gözardı edilmemelidir⁽³⁸⁾.

Siyasal ve ekonomik sistemler ne olursa olsun; bütün ülkeler, az ya da çok konut darboğazı ile karşı karşıyadır. Ayrıca çağımızda bilimsel ve teknik gelişmelerin etkili olmadığı alanlardan birisi, yine konut sorunudur. Her ne

³⁶ BEYHAN TAN, “Türkiye’de Kentleşme Sürecinde Konut Kooperatifçiliği”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1992, S.667, s.19.

³⁷ ENİS ÖKSÜZ, “Türkiye’de Konut Kooperatifleri ve Toplu Konut Kanunu Uygulama Sonuçları”, XII. Kooperatifçilik Kongresi, Türk Kooperatifçilik Kurumu Ya. No.67, Ankara, 1987, s.179-180.

³⁸ A.g.k, s.180.

kadar konut yapımında kullanılan girdilerin ortaya konmasında bazı yeni teknik buluşlar sağlanmışsa da; bu yeterli sayılamaz. Bununla birlikte konut sorununu çözmede; bilimsel gelişmelerin önerebildikleri tek şey “Toplu Konut Yapımı” veya “Konut Kooperatifleri” dir.

Gerçekten de kooperatifler, bir toplumda sosyo-ekonomik yapının pek çok alanında olduğu gibi; konut sorununun çözümünde de önemli rol oynaya bilmektedir. Giderek denilebilir ki; konut kooperatifleri, konut sorununun çözümünde tek seçenek olarak görülmektedir. Nitekim son yıllarda konut kooperatifleri sayısındaki artış, bu savı doğrular niteliktedir⁽³⁹⁾.

3.1. Konut Kooperatifçiliği Kavramı

Konut kooperatifleri, birlikte işgörme, işbirliği ve dayanışma anlayışının gereği olarak; insanların konut gereksinimlerini karşılamak üzere, olanaklardan ortaklaşa yararlanmak için kurulan bir kooperatif türüdür.

Konut kooperatifleri dağınık ve küçük tasarrufları bir araya toplayarak, bir yandan ortakların eylemli girişim ve yatırım yapmalarını sağlarken; diğer yandan kamusal ve kurumsal tasarruflardan yararlanarak konut üretme ve sağlama çabası gösterir⁽⁴⁰⁾.

Konut kooperatifinin temel amacı, uygun fiyatta, uygun barınma olanakları sağlamak için üyelerine yardımcı olmaktır. Bir diğer amaç da daha çağcıl, daha geniş ve sağlığa uygun konutlar oluşturarak, barınma koşullarında yenilik yapmak ve konutların bakım ve onarımını sağlayan etkin bir yönetim örgütü meydana getirmektir⁽⁴¹⁾.

³⁹ REMZİ FINDIKL, “Konut Yılında Konut Kooperatiflerine Genel Bir Bakış”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1987, S.605, s.18.

⁴⁰ AYPEK, s. 26.

⁴¹ HELM, s. 147.

Burada şunu belirtmek gerekir ki; konut kooperatifleri, daha geniş kapsamlı olan yapı kooperatifi kavramı ile karıştırılmaması gerekir. Konut kooperatifi, yalnız konut üretme veya konut sağlama çabası gösterirken; daha geniş anlamda kullanılan yapı kooperatifi kavramı içerisinde, amacı esnaf-zanaatkar için çarşı kurmak veya toplu işyeri (site) yaptırmak olan kooperatifler yer almaktadır⁽⁴²⁾.

3.2. Konut Kooperatifçiliğinin Gelişimi

Çağdaş anlamda ilk konut kooperatifi, İngiltere’de Rochdale tüketim kooperatifinin kuruluşunu izleyen yıllarda; Almanya’da ise 1849 yılında kurulmuştur. İlk konut kooperatifi, tüketim kooperatiflerinin bir kolu olarak ortaya çıkmıştır. Konut kooperatifinin bir tüketim mi; yoksa üretim hareketi olduğu konusunda tartışmalar vardır. Ancak geniş anlamda ele alındığında ; her iki hareketi birlikte taşıdığı görülür. Aslında, konut kooperatiflerini sadece bir tüketim ünitesi olarak almak yanlış, hatta eksiktir. Çalışanların verimli olabilmeleri için sakin, elverişli, huzurlu bir konuta gereksinimleri vardır. Yoksa, huzursuz ve sıkıntı içinde yaşayan insanların başarılı olmaları güçtür⁽⁴³⁾.

Türkiye’de ilk konut kooperatifinin 1887’de; İstanbul’da İngiliz azınlığın bazı memurlarınca şirket adıyla kurulduğu bilinmektedir. Ancak bu kooperatife Türk ortak alınmaması ve azınlıklarca kurularak şirket olarak adlandırılması önemli bir eksikliktir. Ülkemizde gerçek anlamda ilk uygulama, 1934 yılında, Ankara’nın başkent olmasından dolayı artan memur konut gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuştur.

⁴² MÜLAYİM, s. 453.

⁴³ FINDIKLI, s. 18-19.

Bugünkü “Bahçelievler” semtinin temelini oluşturan bu ilk konut kooperatifi, kısa sürede 150 konutun yapımını gerçekleştirmiş; dolayısıyla söz konusu kooperatiflere ilgiyi arttırmıştır. Ancak bu kooperatifin başarısında yüksek mevki olan devlet memurlarının, bürokratların giderek dönemin Bayındırlık Bakanının kooperatif ortağı olarak çaba göstermesinin rolü inkar edilemez⁽⁴⁴⁾.

Bu uygulamanın ardından zaman içinde, duraklamalar giderek göstermesine karşın, konut kooperatifleri, tüm kooperatifler içerisinde en çok kurulan kooperatif türüdür⁽⁴⁵⁾.

3.3. Konut Kooperatifi Türleri

Konut kooperatiflerinde ortaklar, kesinkes yapılan konutların mülkiyetini üzerine almazlar. Bazen, konutun kira ile kullanma hakkını elde ederler. Kooperatiflerce yapılan konutların mülkiyeti konusundaki tutumları yönünden konut kooperatifleri üç gruba ayrılır.

(1) Yapılan konutların mülkiyetini ortaklara devreden kooperatifler. Devretme işlevi, genel olarak ortaklar borçlarını ödedikten sonra yapılmaktadır. Böylece kooperatifin ömrü de son bulmaktadır.

(2)Yapılan konutların mülkiyeti, ortaklara devredilmeyip, kooperatifin elinde kalmaktadır. Bu durumda ortaklar ayrıcalıklı kiracı durumundadır. Ancak oturdukları konutu devretmekte zorlanamazlar. Diğer taraftan, konutu mirasçılara devretme hakkına sahiptir.

⁴⁴ KELEŞ, s. 42.

⁴⁵ YAŞAR ŞAHİNOĞLU, “ Türkiye’de Kooperatif Türleri ve Sayıları”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1996, S.713, s. 17.

(3)Ortağın ne konut sahibi ne de ayrıcalıklı kiracı durumunda bulunduğu kooperatifler. Burada ortakların yönetime katılma hakkı vardır⁽⁴⁶⁾.

Konut Kooperatifleri işlevleri bakımından üçe ayrılır.

(1)Tasarruf niteliğinde olanlar. Bunlar üyelerin küçük tasarruflarını toplar. Sonra üyelerine konut kredisi olarak dağıtır.

(2)Üyelerine kendileri konut yapan ya da yaptıranlar.

(3)Yapılmış olan konutların bakım ve yönetimini üstlenenler⁽⁴⁷⁾.

Sosyal konut anlayışına en yakın kooperatifler, mülkiyeti kooperatifin olup; kullanma hakkı ortakların olan koopeartiflerdir. Uygulamada daha çok mülkiyeti ortaklara devreden kooperatifler yaygındır. Konutların mülkiyeti devredildiğinde; kooperatif amacına ulaştığından, üye ile kooperatif arasındaki ilişki sona erer. Bu kooperatifin ömrü diğer kooperatiflere göre daha kısa olmaktadır⁽⁴⁸⁾.

3.4. Konut Kooperatiflerinin Üstünlükleri

3.4.1. Mali Yararlar

Konut inşaatı yüksek maliyetlere yol açar. Bireysel girişim yolu ile konut edinmek, dar ve orta gelir grubunun finansal gücünü aştığından; ortak girişime başvurulur. Böylece ortakların alçakgönüllü tasarrufları konut yapımında değerlendirilir. Böylece hiçbir zaman ev sahibi olamayacak kimseler, zamanla kooperatif yardımı ile ev sahibi olabilirler.

⁴⁶ RUŞEN KELEŞ, “Toplu Konut, Konut Kooperatifleri ve Devlet”, XIII. İskan ve Şehircilik Haftası Konferansları, Toplu Konut Sorunları Siyaseti, Ankara Üni. Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya, s.12.

⁴⁷ AYPEK, s. 26.

⁴⁸ ÜRPER, s. 116.

Bunun yanında özel inşaat sahiplerinin daire fiyatlarındaki aşırı ve yapay dalgalanmalara engel olması bakımından; konut kooperatifleri aynı zamanda fiyat dengeleme ögesidir.

Kooperatifler aracıları ortadan kaldırarak, arsa alımından; konutun tamamlanmasına kadar herşeyi toptan sağlayarak, konutları daha ucuza maledebilmektedir. Böylece inşaat melzemesi, işçilik, zaman, güçten arttırım sağlayarak maliyetleri düşürmektedir. Bu alanda yapılan bilimsel araştırmalar, konut kooperatifinin, konut maliyetlerini bireysel girişime göre yüzde 20 kadar düşürdüğünü göstermektedir.

3.4.2. Toplumsal Yararlar

Konut kooperatiflerinde asıl üzerinde durulması gereken nokta; toplumsal yararlarıdır. Ne yazık ki konunun bu yönü görülmemekte, sadece mali yönüne ağırlık verilmektedir. Oysa konut kooperatiflerini ucuz yoldan ev sahibi olma kurumu olarak görüp; toplumsal yönünü, komşuluk yanını gözardı etmek yanlıştır. Aslında kooperatif kavramının temelindeki düşünce, insan ve insancıl duygulardır. Konut kooperatifleri, aynı zamanda genel ve çalışma yaşamında anlaşabilecek bireyleri biraraya getirdiğinden; toplumsal barışı sağlamada örnek kuruluşlar olarak benimsenmelidir. Kooperatifçilik komşuluk ilişkilerini, karşılıklı güveni, toplumsal yardımlaşma ve dayanışmayı arttıracığında; sağlam ve düzenli toplum oluşmasına temel oluşturacaktır.

Bilindiği gibi, toplum olarak yaşayan insanların, karşılıklı yardımlaşma içerisinde önlerine çıkan sorunları birlikte çözmeleri, toplumsal yardımlaşmayı, bunun tersi ise, toplumsal çatışmayı gösterir. Hızlı teknolojik gelişmeler “uzaklık” kavramını ortadan kaldırmış, küreselleşmeye neden olmuştur. Fakat uzaklıkların bu kadar kısılması ve dünyanın bu kadar

küçülmesine karşın; özellikle komşular arasındaki uzaklık da o derece artmıştır.

İşte konut kooperatiflerinin amacı ve işlevi, ortaklarına ucuz konut sağlama yanında; insancıl ilişkilere, komşuluk hukukuna, toplumsal yardımlaşma ve dayanışmaya ağırlık veren örnek siteler yapmak olmalıdır⁽⁴⁹⁾.

4. Bir İşletmecilik Alanı Olarak Konut Kooperatifleri

Kooperatiflerin diğer işletmelere göre değişik özellikleri vardır. Fakat bu kooperatiflerin bir işletme olmadığı anlamına gelmez. Kooperatifte özel bir işletme türüdür. İşletmeden sözedebilmek için yapılan etkinliklere bakmak yeterlidir. Bir kuruluştaki, iktisadi mal ve hizmet üretimi ve pazarlanması varsa o kuruluş işletme sayılabilmektedir⁽⁵⁰⁾. Kooperatifte üretim ve pazarlama işlevi ana amaç olarak belirlenmektedir. Ayrıca amaçları yönünden de, kooperatifle işletme arasında koşutluk vardır. İşletmeler, her ne kadar uzun dönemde kar etmeyi amaçlamışlarsa da; kooperatifte, kar yerine ortakların istek ve gereksinimleri doğrultusunda, üyelerine hizmet etmeyi temel almışlardır. Ancak hiç bir zaman zarar etmeyi istememişlerdir⁽⁵¹⁾. Kaldı ki; işletmelerin tek amacı kar değildir. İşletmelerin topluma hizmet, işletme yaşamının sürekli olmasını sağlama gibi, genel amaçları yanında bağlı oldukları tüketicilere, daha nitelikli ve düşük fiyatla mal ve hizmet sunmak, topluma ve devlete hizmet etmek gibi özel amaçları vardır⁽⁵²⁾.

⁴⁹ FINDIKLI, s. 19-20.

⁵⁰ İLHAN CEMALCILAR- DOĞAN BAYAR-İNAL CEM AŞKUN-ŞAN ÖZALP, *İşletmecilik Bilgisi, İşletme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.3, Eskişehir, 1993, s. 3.*

⁵¹ KERAMETTİN DURSUN, "İşletme Modeli Olarak Gelecekte Kooperatifler", T.K.K. Karınca Der, Ankara, S.712, s. 19.

⁵² CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s. 11-14.

Kooperatif düşüncesinin ortaya çıkmasından, günümüze kadar geçirdikleri anlayış ve gelişim çizgisi içinde, bazı dikkat çekici noktaların bulunduğunu görebiliriz. Bunların başında kooperatifler ilk kuruldukları günden beri, hiçbir zaman işletme özelliklerini kaybetmemişlerdir. İkinci özellik olarak, demokratik kitle örgütü olma özelliklerini yitirmemişlerdir.

Kooperatifin taşıdığı bu özellikler nedeniyle, yönetim yapılarının ve yöneticilerinin de, bu yapıya uygun nitelikler taşımaları, bu yapıya uygun yönetim anlayışı benimsiyor olmaları gerekir. Kooperatiflerin bir türü olan konut kooperatifleri de bir işletmedir. Ortakların konut gereksinimlerini karşılamak üzere kurulup, işletilirler. Bu noktada, öncelikle bir işletme olduğu dikkate alınarak bu kuruluşların rasyonellik, verimlilik ve etkinlik ilkelerine uygun olarak; tüm işletme işlevlerini yerine getirmeleri gerekir. Ayrıca kooperatiflerin basiretli, ciddi ve pazar koşulları dikkate alınarak, yönetilme zorunlulukları vardır. Ancak kooperatif bir işletme olmakla birlikte; amaçları kar arttırımı değildir. Ortakların çıkarlarını en iyi biçimde koruyarak; karşılıklı yardım temeline dayanan, eylem alanı içine giren konularda, ortakların işbirliği yapmalarını katılımcı, saydam ve sömürsüz gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu nedenle kooperatiflerin, bir işletme olmakla birlikte; işletmeler içinde değişik, bazı özellikleri bulunmaktadır ve bu özellikleri nedeniyle, konut kooperatifi, çoğunlukla bir işletme veya toplumsal dayanışma kurumu arasında yönetilmeleri söz konusu olmaktadır. Dünya da bir çok ülkede, kooperatifin yönetim sorunları ile karşılaşmaları; kooperatif ortaklarının yöneticilerden yakınmaları gibi sorunlar aşırı iki uç arasındaki dengenin kurulmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kooperatifleri demokratik kitle örgütü olmaları nedeniyle; ortakların yönetime katılmaları, yöneticileri seçmeleri, onların başarılarına ortak,

başarısızlıklarına engel olmaları gerekmektedir. Bunun sağlanması içinde yönetimde, demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekir⁽⁵³⁾.

Genel kooperatifçilik ilkeleri, konut kooperatiflerinde düşünce sisteminin özünü oluşturur ve onu diğer işletme türlerinden ayırır. Kooperatifin başarısı; bu ilkelerin başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Ancak bu ilkeleri, katı bir şekilde uygulamaya çalışmak tüm kooperatiflerin işleyişine uygun düşmeyecektir.

Konut kooperatifi açısından, kooperatifçilik ilkelerinin bazı esneklikler taşıması zorunluluktur. Öncelikle serbest giriş ilkesinde, üye sayısı konut kooperatifinde konut sayısı ile sınırlı olmaktadır. Ayrıca kooperatifin eylemlerini başarıyla sürdürebilmeleri için üyelerin, üyeliğin sorumluluğunu taşıyabilecek gelir düzeyinde bulunmaları şartı aranmalıdır.

Ortaklara risturn verilmesi ve sermayeye sınırlı faiz verilmesi gibi artık gelirin dağılımı ile ilgili olan kooperatifçilik ilkelerinin konut kooperatiflerinde uygulanması zordur. Kaldı ki; konut kooperatifleri aracılığı ile konut sorununu çözmeye çalışan ve bu şekilde önemli bir ekonomik yarar sağlayan kooperatif üyelerinin, artık gelirin kendilerine dağıtımı şeklinde bir beklentileri de bulunmamaktadır. Konut kooperatiflerinin özsermayesi, başlangıç yatırımları için gerekli duyulan sermayenin küçük bir bölümünü oluşturur. Bu nedenle büyük ölçüde dış kaynaklardan borçlanma yoluna gidilir.

Konut kooperatifi açısından, asıl önem taşıyan ilkeler; demokratik yönetim, eğitim, işbirliği ve topluma karşı sorumluluk olup; konut kooperatiflerinin başarısı büyük ölçüde bu ilkelerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleşebilir⁽⁵⁴⁾.

⁵³ BURHAN AYKAÇ, "Kooperatiflerin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar", T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1993, S.686, s.13-14.

⁵⁴ NURCAN TURAN, Konut Sorununun Çözümünde Bir Alternatif Olarak Konut Kooperatifleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.21-22.

Konut kooperatifi ne yardım, ne de dayanışma derneğidir. Ekonomik bakımdan güçsüz olanların, güçlerini birleştirerek; konut gereksinimini karşılamak için, oluşturulan gerçekçi bir ekonomik işletmedir. Bu işletmenin kendine özgü yapısı, kuruluşunda ve yapısında izlemek zorunda olduğu ilkeler vardır. Bu yapısı ve izlediği ilkeler, kooperatifi diğer işletmelerden ayırır. Ama özel bir işletme olması nedeniyle, diğer işletme işlevlerini yerine getirir. Kuşkusuz kendine özgü nitelikleri de gözden kaçmaz⁽⁵⁵⁾.

Uluslararası pazarlar ve işbirliği çalışmaları, günümüzde artık sınır tanımıyor. Bu gelişmeler, tüm dünyaya yayılmış kooperatifler içinde geçerlidir. Kooperatifçilik ülküsünün amacı; gerek Avrupa'da, gerek tüm dünyada kooperatifçilik çalışmalarını işbirliği içinde örgütlemektir. Avrupa Birliği ülkeleri bu amaçtan yola çıkarak, coğrafi sınırlara bağlı kalmayan, değişik ülkelerin kooperatiflerinin ortaklığını belirli bir hukuk sistemi içinde olurlu kılan örgütlenmeyi sağladılar. Demokratik yapılanmayı öngören kooperatifçilik örgütlenmesi; yalnız Avrupa ülkelerinde bir işletme türü olarak değil; Kuzey Amerika'da ve Asya'da da yaygındır. Ancak istenen sonuçlar günümüzde henüz alınamamaktadır. Gerek bölgesel dayanışmayı sağlayan ortaklık yönü, gerek uluslararası alanda geniş kooperatifsel işbirliği yönü ile kooperatifler; gelecekte açık pazar ekonomileri için aranan işletme türü olacaklardır⁽⁵⁶⁾.

İnsan yaşamının her dönemindeki temel gereksinimlerden biri, konuttur. Yakın zamana kadar sadece barınma gereksiniminin karşılandığı mekanlar olarak kullanılan konutlar, günümüzdeki hızlı toplumsal ve teknolojik değişime koşut olarak insan gereksinimlerinin büyük çoğunluğunu belli ölçüde karşılayan alanlara dönüşmüştür. Konut insan yaşamında pek çok işlevi yerine getirir. Bunlar;

⁵⁵ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.73.

⁵⁶ DURSUN, s.20.

- İnsanın barınma, beslenme, giyinme gibi temel gereksinimlerini karşılar,
- İnsanın kendini güven içinde hissetmesini sağlar,
- Sosyal ihtiyaçların karşılanmasına olanak tanır,
- Başarının göstergesidir,
- İnsanın kendini anlatma ve kanıtlamasına olanak tanır.

Yukarıda belirttiğimiz işlevleri yerine getiren sağlıklı bir konutu olmayan bireylerin mutlu ve başarılı olmayacakları açıktır.

Konutun insan yaşamında bu derece önemli olmasına karşın; konut sorunu ancak sanayi devrimi sonrası tartışılmaya başlanmıştır. Bu dönemde sanayileşme ile birlikte özellikle dar ve orta gelir grubunun kentlere göçü ile başlayan hızlı kentleşme ile hızlı nüfus artışı konut açığını ortaya çıkarmış, konuta gereksinim duyan kişilerin düşük gelir seviyesinde bulunması nedeniyle sanayi bölgelerinde son derece sağlıklı geçekondular ortaya çıkmış konut sorunu olumsuz bir boyut daha kazanmıştır.

Konut sorununun önem kazanmasındaki nedenlerden biri ise; konutun, bireyin ve toplumun gelişimindeki öneminin anlaşılması olmuştur. Artık toplumların ilerlemesi ve gelişmesinin bireyin tutumuna bağlı olduğu bilinmektedir. Sağlıklı bir konut çevresinde yaşayan bireyler, yaşamlarının her alanında göreceli olarak davranışlarında başarılı olacaklarından toplumun gelişmesinde de etkin bir rol üstlenebilirler.

Tüm bu oluşumlar dünya kamuoyunda konut sorunun tartışılmasına neden olmuş ve soruna çözüm arayışları sonucu insan gereksinimlerinin büyük çoğunluğunu karşılıklı işbirliği, yardımlaşma ve dayanışma anlayışı içinde çözmeye çalışan kooperatifler bir çözüm yolu olarak benimsenmiştir.

Konut kooperatifleri araçları ortadan kaldırarak konut maliyetlerini yüzde 20 oranında düşürmekte bu ise dar ve orta gelir grubunun konut edinmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bireylerin biraraya gelerek işbirliği

yapmaları sonucu toplumda huzurun ve barışın sağlanmasını destekleyici bir işlevi vardır.

Konut kooperatiflerinin tüm yararlarına karşın; bugün pek başarılı oldukları söylenemez. Konut kooperatifleri bugün pek çok sorunla karşı karşıyadır. Bu sorunların temelinde kooperatifin bir işletme gibi işletilmemesinden kaynaklanmaktadır. Konut kooperatifleri sürekli değişen bir ortamda çalışmalarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ortamda amaçlarına ulaşabilmeleri bir ancak bir işletme gibi verimlilik ve rasyonellik ilkeleri gözönüne alınarak gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte kooperatifçilik ilkeleri gözardı edilmemelidir. Özellikle konut kooperatifleri için büyük önem taşıyan demokratik yönetim, eğitim, kooperatifler arası işbirliği ve topluma karşı sorumluluk ilkelerinin uygulanması ile kooperatifler amaçlarını gerçekleştirebilirler.

Konut kooperatifleri iyi bir örgütlenme ile konut sorununun çözümünde etkin bir rol üstlenebilirler.

İkinci Bölüm

KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİNDE YÖNETİM

1. Yönetim Kavramı

Yönetim insanların işbirliği sağlama ve onları belirlenen amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka deyişle, başkalarının aracılığı ile amaca ulaşma ve başkalarına işgördürme eylemlerinin toplamı, yönetim sürecini oluşturur.

Bu tanımlardan anlaşılabilceği gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, insancıl ve psiko-toplumsal bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan⁽¹⁾ ve bu görevi yetiren, kişiye, kişilere veya kişi gruplarına “yönetim organları” denir. Yönetim eylemlerinde amaçlara ulaşmak için, başkalarına iş yaptırma ve onların yardımını sağlama sözkonusudur. Bu eylem içinde iş yaptıranlar “yöneticiler”, işi yapanlar ise “yönetilenler”dir. Yönetim dilinde yöneten durumda olanlara “üst, yönetilenlere de “ast” denilmektedir.

¹ KEMAL TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Ya., Ankara, 1992, s.161.

Ast ve üst ilişkileri, yönetim eylemlerinin temelini oluşturur. Bu ilişkilere, işletmenin yasal yapısı da biçim verir. Ayrıca, ast ve üstler de bu biçimin oluşmasında etkilidir⁽²⁾.

İnsanların toplum olarak yaşadıkları ve toplu çalıştıkları her zaman ve yerde, yönetim süreci varolmuştur. Yönetim, uygulama olarak insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak yönetim eylem ve olaylarının bilim konusu durumuna gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları, toplum yönetimi (kabile, site, devlet v.b.) ve bunlarla yakından ilgili olmak üzere, savunma işlerinde olmuş; ekonomik etkinliklerde yönetsel uygulamalar daha sonra gelişmiştir. Ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'ten (18. y.y sonları) sonra geliştiği kabul edilmekle birlikte; işletme ekonomisine ilişkin uygulamaların daha önce geliştiği kuşkusuzdur. Yönetimin uygulama ve kuramlarıyla ilgili gelişmeler, insanlık için son derece önemlidir. Şunu belirtmek gerekir ki; yönetim kural ve ilkeleri olmadan, etkin ve verimli çalışma, işgörme ve gördürme olanaksızdır.

Yönetim evrensel bir süreçtir. Öncelikle toplumun bir devlet olarak örgütlenmesi; ancak, yönetim ilke, yöntem ve kuralları uygulanmasıyla gerçekleşir. İkinci olarak, toplum içinde oluşması zorunlu olan ikinci derecedeki gruplaşmalar; kısacası işbölümü ve uzmanlaşmaya dayanan grupların ortaya çıkması ve amaçlara doğru yürütülmeleri, yönetim sürecinin uygulanmasıyla gerçekleşir. Bu kuruluşlar devlete bağlı kamu hizmeti görenler; aile ve ev yönetimleri, ekonomik kuruluşlar olan işletmeler, her çeşit toplumsal ve kültürel amaçlı kurumlar diye ayırırsak; amaçları ne olursa olsun, hepsinin yönetim ilkelerine bağlı olduklarını görürüz⁽³⁾.

Bir süreç olarak yönetimin başlıca özellikleri şunlardır:

1-İnsancıl özellik. Yönetim herşeyden önce insanlarla ilgidir. İnsan

² İLHAN CEMALCILAR-DOĞAN BAYAR-İNAL CEM AŞKUN-ŞAN ÖZALP, *İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı*, Eskişehir, 1993, s.95.

³ TOSUN, s.96-97.

yönetim sürecinin hem nedeni hem de amacıdır.

2-Grup niteliği. Yönetimde, birden çok kişiye, bir gruba gereksinim vardır. Tek kişinin bulunduğu yerde yönetimden söz edilemez.

3-Amaç özelliği. Yönetimde, belli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın biraraya gelmesi başta gelen özelliktir.

4-İşbirliği özelliği. Yönetimde, bir grup insanın, belirli bir amaç yolunda işbirliği yapmaları gerekir. İşbirliği, yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen, önemli bir özelliktir.

5-Basamaksal özellik. Yönetimde, belli bir amaca ulaşmak için biraraya gelen insanların, bir yönetim düzeyine girmeleri; içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının yönetilen olduğu iki temel basamağı oluşturmaları gerekir. Bu etkili bir işleyişin oluşmasına yardımcı olur.

6-İşbölümü ve uzmanlaşma niteliği. İşlerin birtakım kimseler arasında bölünmesiyle ortaya çıkan uzmanlaşmanın, işleri daha etkin ve verimli kılması gerçeğine dayanır. Yönetimde işbirliğini zorunlu kılan neden ise, herkesin her işi yapmaması, belli bir düzenleştirmekle amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermeleri gereği gelir. Ancak bu şekilde yönetim süreci dağınıklıktan uzak, kararlı bir gelişme gösterecektir.

7-Demokratik nitelik. Yönetimde, insanın saygı duyulan bir yeri vardır. Yönetimin insana değer veren demokratik davranışlara önem vermesi gerekir.

8-Evrensel özellik. Yönetimin evrensel özelliği iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim; başta aile olmak üzere, resmi olan veya olmayan bütün örgütlerde yaygındır. Dikey boyutta ise; bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında ve her düzeyde yürütülen bir işlemdir.

- 9-Bireyci özellik. Yönetim organları genellikle tek kişinin gözetimi altında bulunur. Bunun nedeni, uyumlaştırmanın başarılı olmasında, kişiye duyulan gereksinimdir. Ayrıca, yönetimin zorunlu kıldığı önderlik görevi de, en iyi biçimde, yine tek kişi tarafından başılır. Bunlar, yönetime bireyci bir özellik kazandırmaktadır.
- 10-İki yönlü süreç niteliği. Yönetim sürecinde söz konusu iki yönden birisini “karar”, ikincisini “uygulama” oluşturur. Yönetim sürecine katılan birey, önce düşünür, yargılar, karar verir ve sonra bu kararı uygulamaya koyar.
- 11-Yaratıcı süreç olma özelliği. Düşünmek, karşılaştırmalar yapmak, yönetimin planlama ve karar alma eylemlerinin temel gerekleridir. Bunların yapılabilmesi için, yönetim eylemlerine katılanların düşünme olanaklarını kullanıp; yaratıcı bir çaba göstermeleri gereklidir.
- 12-İletişime dayanma özelliği. İletişim, yönetim sürecinde biraraya gelen insanların, gerek saptanan amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurdukları düzenin sürekli işleyişini sağlamaları için, bir zorunluluktur. İletişimin bilgi almak ve vermek üzere iki temel işlevi vardır. Ancak iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla istenilen amaca ulaşılır.
- 13-Ussallığın temel olma özelliği. Yönetim sürecinde sınırlı olan zamana çok şey sığdırmak ve en az gider ya da çaba ile istenilen sonuca ulaşmak, ussallığın başta gelen ilkesidir. Yönetimin başarı ölçütleri, etkinlik ve verimlilik olarak ikiye ayrılabilir. Etkinlik, yönetimde istenen amaca ulaşma oranını belirleyen bir kavramdır. Verimlilik , yönetim eylemlerinden sonuç alma, saptanan amaca ulaşma anlamına gelir. Ancak bazen amaca ulaşılsa bile, bu yolda gösterilen çabaların maliyeti, elde edilen sonucun çok üstünde kalır;

dolayısıyla yönetim süreci yararlı olmaktan çok, zararlı olur. Bunu önlemek için yönetimde, amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve en az özveriyle istenilen sonuçlara ulaşılması gerekir.

14-Sanat olma özelliği. Yönetimin hem bilim, hem de sanat yönü vardır. Teoride her ne kadar, yönetim biliminin birtakım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip, bu konuda hızlı bir gelişme içinde bulunuluyorsa da; uygulamada bunlardan yararlanmak, yine yöneticinin yeteneklerine bağlıdır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturur⁽⁴⁾.

Yönetim, genellikle, altı temel işleve ayrılır. Bu işlevler şunlardır:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yürütme
- Uyumlaştırma
- Denetleme
- Yetiştirme⁽⁵⁾.

2. Yönetim İşlevi Ve Konut Kooperatifi

Konut kooperatifinin, diğer işletme türlerinden farklı olarak; iki yönlü bir özelliği vardır. Kooperatif bir yönü ile kişiler birliğidir. Başka deyişle, sosyolojik ve sosyo- psikolojik anlamda bir grup oluştururken; diğer yönü ile de ekonomik bakımdan (grup üyelerinin oluşturdukları) çok ortaklı bir işletmedir. Konut kooperatifinin bir işletme özelliği taşıması, diğer bütün işletmeler gibi; genel ekonomik ilkeler çerçevesinde ve ussal bir biçimde yönetimini zorunlu kılar. Başka deyişle, konut kooperatifi “pembe

⁴ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.96-98.

⁵ A.g.k, s.98.

hayallerin” gerçekleştirileceği bir kuruluş değil; katı ekonomik koşullarda, savaş vermeye yarayan bir işbirliği sistemidir⁽⁶⁾.

Kooperatifler, kuruldukları ortam ve zamana, kurucuları gereksinim ve isteklerine göre, birtakım farklılıklar gösterirler. Bununla beraber; bazı ortak ilkelerin bulunması durumunda, uzun ömürlü olmaları ve amaçlarına ulaşmaları kolaylaşır. Burada sözü edilen ortak özelliklerin başında; kooperatifçilik ilkeleri ve bu ilkelerin başında da, yönetim gelmektedir. Kooperatifte “demokratik yönetim” ilkesi, kooperatiflerin gelişmesi ve yaygınlaşmasında önemli yer tutar. Toplumsal gelişmenin sadece ekonomik anlamda değil; sosyal, kültürel ve siyasal anlamda da kooperatifçilik ve onun yönetimine önem verilmelidir. Konut kooperatifinde başarı ve kararlılık için, genel yönetim ilkelerine, bilimsel temellere uygun davranmak gerekir. Bunlar yapılırken, konut kooperatifleri açısından şu noktalara dikkat edilmelidir: Kooperatifin kurulması sırasında, fırsatçı arayışlardan (arsa spekülatoörlüğü, müteahhitlerle işbirliği v.b. gibi) uzak durmak gerekmektedir. Kuruluş sonrasında ise; ortak-yönetim arasındaki anlaşmazlıklar ve finansman sıkıntıları ile denetim sorunları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışmaları sonuna doğru; konut kur’alarının çekimi ile ilgili anlaşmazlıklar ve kurucularla yöneticilerin kur’asız konut sahibi olmaları, eşitlik ilkesinin bozulmasına neden olmaktadır⁽⁷⁾. Bu gibi anlayışlar, insanoğlunun dünyaki isteklerinin başında gelen, “bir mekan sahibi olabilmek” isteğinin kötüye kullanılmasına neden olmaktadır.

Yönetim konut kooperatiflerinde zor, ancak en önemli işlev olarak görölmektedir. Yukarıda anlatılan sorunlar, aşılması güç sorunlardır. Ancak yönetim; bazı ek önlemlerin alınması, yöneticilerin eğitimi, demokratik

⁶ BÜLENT TOKAT, *Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatifleri Üzerinde Sorunsalı ve Bir Model Denemesi*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Basmevi, Eskişehir, 1985, s. 68.

⁷ M. KAZIM SEÇER, “Konut Kooperatifleri ve Meseleleri” T.K.K Karınca Der, Ankara, 1984, S.573 s.12.

değerlerin tüm kesimleri tarafından benimsenmesine çalışarak, sorunlar aşılabılır. Giderek konut kooperatifinde karşılaşılan sorunların çözümü belli ölçüde de olsa yönetim sorunu ile yakından ilgilidi⁽⁸⁾.

Konut kooperatifinde “müşteri aynı zamanda ortaklar olan” bir işletmedir. Örneğin, anonim şirkette “bir hisse senedi almak veya satmak” şeklinde tanımlanan ortak-işletme arasındaki ilişkiler; konut kooperatiflerinde üzerinde önemle durulması gereken özellikler göstermektedir⁽⁹⁾. Konut kooperatifinde, örgüt ve yönetimi; sermaye sahipleri ve onların çıkarları gözetilerek değil; insan kişiliğinin ekonomik gereksinimleri ve toplumsal ilkeler yönünden ele alınır. Bu bakımdan konut kooperatifi örgüt yönetimi, “otokratik” değil, “demokratik” bir yönetimdir.

Demokratik yönetim ve uygulama, konut kooperatiflerinin işleyiş yönünden birtakım güçlükler ve sorunlar doğursa da; kestirim ve bilgi almada kolaylık, uygulama ve denetimde esneklik gibi birtakım olanaklar sağlar ki; bunlar bütünüyle demokratik yönetime özgüdür. Tam olarak uygulandığında, örgüte verimlilik ve etkinlik bakımından büyük üstünlükler sağlar⁽¹⁰⁾.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, kooperatif işletmelerde de etkinlikler genellikle altı gruba ayırıp incelenebilir:

1-Teknik Çalışmalar. İşletmedeki iş ve çabaların büyük bölümünü oluşturan dar anlamda üretim eylemleri bu gruba girmektedir. Konut kooperatifinde konutların üretilmesi.

2-Tecimsel Çalışmalar. Konutların üretilmesi için, gerekli olan üretim etmenlerini satın almak.

⁸ BURHAN AYKAÇ, “Kooperatiflerin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar”, T.K.K Karınca Der, Ankara, 1993, S.686, s.14.

⁹ TOKAT, s.68.

¹⁰ NECDET ÖZDEMİR, Kooperatifçilik, Ankara İ.T.İ.A. Ya, Ankara, 1981, s. 98.

3-Finansal çalışmalar. Konutların yapımlarının gerçekleştirilmesi için, gerekli sermayenin zamanında ve en uygun koşullarda sağlanması (üye ödentilerine ek olarak kredi alınması) ve elde edilen fonların en iyi biçimde kullanılmasıyla ilgili çalışmalardır.

4-Muhasebe işlemleri. Kooperatifte meydana gelen olayların rakamlarla anlatılması ve saklanması işlemleri ile diğer sayısal işlemler bu gruba girer. Örneğin; hesap planları, gelir- gider tabloları, bilançolar gibi.

5-Güvenlik çalışmaları. Kooperatifin karşılaşılabileceği toplumsal, ekonomik, hukuki tehlike ve risklere; hırsızlık, doğal afet, görevi kötüye kullanma v.b. işgörenin bilerek veya bilmeyerek meydana getirebileceği zararlara karşı alınabilecek önlemler, güvenlik çalışmalarını oluşturur.

6-Yönetim çalışması. Kooperatifte oluşan tüm işleri kapsayan genel çabaların tümünü yönetim çalışması sağlar⁽¹¹⁾.

Konut kooperatifinde yönetim görevi; belirli organlara verilmiş ve her organ yetki alanı içinde bu konuları ele almak zorunda bırakılmıştır. Özellikle yönetim işlevinin öngördüğü görevler bakımından; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, ve Denetleme Kurulu bu görevleri yerine getirmek durumundadır.

Konut kooperatifinde başarılı bir yönetim; ancak yönetim temel işlevleri olarak bilinen planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yönetici işgörenin yetiştirilmesinin etkin bir biçimde uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir. Şimdi sıra ile konut kooperatifi açısından bu işlevleri inceleyelim:

¹¹ TOSUN, s.194.

2.1. Konut Kooperatifinde Planlama

İşletme yönetiminin temeli planlamaya dayanır. Bu nedenle işlev olarak en başta yer almaktadır⁽¹²⁾. Plan geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış biçimi demektir. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçimi veya belirlenmesi olarak tanımlanır⁽¹³⁾.

Planlama sürecinde, çalışmaya geçmeden önce yapılan düşünme, usavurma, seçme, yeğleme ve karar gibi çeşitli terimlerle anlatabileceğimiz stratejik anlam ve önemde bir işlevdir. Bu evrede yapılacak yanlışlar; amaçlar, araçlar, yöntemler ve insanlarla ilgili olarak yürütülecek kestirim ve hesaplamalardaki yanlışlar; yönetimin türlü bakımdan başarısızlığa uğramasına neden olur. Örneğin, eldeki araçlar ve olanaklar ile içinde bulunduğumuz koşullara uygun amaçlar seçmezsek; onlara ulaşamayız ve bundan sonra girişilecek çabaların da etkinliği azalır. Uygulamadaki başarısızlıkların büyük çoğunluğu; gerek birey, gerek kurum hayatında gerçekçi erekler seçilmemiş olması sonucu ortaya çıkar⁽¹⁴⁾.

İş yaşamında çoğu kişi iyi planlamacı değildir. İşletmelerin çoğu da, çabuk karar vermeye alışmış ve günlük işlerin üstesinden gelmekle öğünen kişilerden oluşur. Bu nedenle, kendilerini geleceğin belirsizliklerini düşünmeye zorlanamazlar. Planlamada dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi; planlamanın en alt basamaktan en üst basamağa kadar, tüm yöneticilerin temel görevi olduğunun unutulmamasıdır⁽¹⁵⁾.

Planlama, örgüt çalışmalarının hangi yönde gitmekte olduğunu ve oraya varmak için örgütün uygulayacağı genel yaklaşımları verir. Amaç ve

¹² CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.99.

¹³ HERBERT G. HICKS, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ankara İ.T.İ.A. Ya, Ankara, 1977, s. 310.

¹⁴ ÜRPER, s.127.

¹⁵ HALİL CAN-DOĞAN TUNCER- DOĞAN YAŞAR AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s.97.

hedeflerin biçimlendirilmesi, örgütlerin yaşamlarını sürdürülebilmeleriyle ilgili aşamaların can damarını oluşturur⁽¹⁶⁾.

Diğer işletmeler gibi konut kooperatifleri de durağan bir ortamda değil, dinamik bir ortamda çalışırlar. Ekonomik koşulların ve teknolojinin hızla değişmesi nedeniyle geleceği görebilme ve kestirim yapma işletmenin başarısı için önemlidir. Amaçlar işletmenin temel dinamiğini oluşturur. Ayrıca, amaçlar işletmenin başarısını ölçümünde de önemli rol oynar.

Konut kooperatiflerinin birincil amaçları kuruluşlarını sağlayan yasalarda ve anasözleşmelerde yazılı olarak belirtilmektedir. Genel olarak konut kooperatifinin birincil amacı “ortaklarını sıhhi ve ucuz bir konut sahibi yapmak”tır. Bunun yanında ortakların sosyo-ekonomik gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli tesisleri kurmak ve bu tesisleri işletmek şeklinde amaçları olabilmektedir. Ayrıca anasözleşmede belirtilmeyen, konut piyasasının düzenlenmesinde etkin rol oynamak gibi ekonomik amaçları yanında ortaklarına demokrasi yaşamı vermek, ülkenin toplumsal gelişmesini sağlamak gibi sosyal amaçları vardır.

Konut kooperatifinin amaç belirlenmesi, ülkeden ülkeye farklılıklar gösterir. Ülkemizde amaç belirlenmesi ortakların kararı, ilgili bakanlığın izni ve kooperatif yasasınca düzenlenmektedir⁽¹⁷⁾.

Amaçları belirlendikten sonra; bu amaçlara ulaşmak için çeşitli yollar araştırılacaktır. Bu süreç, yönetimin bilgi toplama sürecidir. Bilgi toplama sürecinde, tüm seçeneklerin belirlenmesi zorunludur. Her seçeneğin, üstün ve zayıf yönleri ayrıntılı biçimde incelenmelidir⁽¹⁸⁾. Bu inceleme sonucu, bir seçim yapılır. Seçimden sonra; yapılacak işler, bunların yapılma sırası, hepsinin ayrı ayrı alacağı zaman, kimin neden sorumlu tutulacağı ve amaca

¹⁶ TOSUN, s.195.

¹⁷ ÜRPER, s.128.

¹⁸ BİNTUĞ AYTEK, *İşletme Yönetimi*, Turhan Kitabevi Yayınları, Erk Matbaası, Ankara, 1983, s.150

ulaşmak için güdülecek politikalar belirlenir. Belirlenen politikalar, karar vermeye yön veren genel klavuzlar olarak tanımlanır. Bunlar, kooperatif amaçlarının eksiksiz incelenmesine dayanır ve planın uygulanmasına yardımcı olur⁽¹⁹⁾.

Plan şu yararları sağlar:

- 1-Zamanın ve işgücünün boşa harcanmasını önler. Kooperatifinin kıt kaynaklarının, planlama ile daha verimli kullanabilmesi sağlanır. Ayrıca ortakların, bir an önce konutlarına kavuşmalarına yardımcı olur.
- 2-Yöneticinin dikkatini amaca eker.
- 3-abaları uyumlaştırmayı sağlar.
- 4-Tüm olanakların amaca yönelip yönelmediğini denetler.
- 5-Daha ussal ilke ve yöntemlerin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- 6-Yetki gerimini kolaylaştırır.
- 7-Yönetimde kullanılacak ölçüleri ortaya çıkarır.

Planın sıraladığımız bu yararlarından dolayı, kötü bir planın plansızlıktan daha iyi olacağı açıktır⁽²⁰⁾.

Konut kooperatifinde, planlama çalışmalarından sorumlu olan organ, kooperatif yönetim kurulu olup; planın uygulama sonuçlarını değerlendirmek ise, denetleme kurulunun görevidir. Ancak planın hazırlanmasıyla ilgili, ana ilke ve politikaların belirlenme yeri genel kuruldur. Ortakların hak ve sorumluluklarından biri de; genel kurul toplantılarına ve alınan kararlara katılmalarıdır.

Planlamanın işlevsel anlamda yararlı ve etkin olabilmesi için kooperatifin yönetim kurulu üyelerinin belirli bir kültür düzeyinde olmaları gerekir. Buradaki kültür düzeyi kavramı; yönetim işlevlerinin ngrdğı

¹⁹ CAN-TUNCER-AYHAN, s.95.

²⁰ CEMALCILAR-BAYAR-AşKUN-ÖZALP, s.120.

kuramsal ve uygulamalı bilgiyi öngörmektedir. Çünkü gerek kooperatif ortaklarının, gerek yöneticilerin; kültürel, toplumsal ve meslek yönünden çok özellikli yapıda olmaları, yönetimde önemli sorunlar doğurmaktadır.

Plana ilişkin bazı sakıncalı durumlar ve tehlikeler de yok değildir. Şöyle ki:

1-Planın başta gelen sakıncası; önemli zaman ve enerji harcamasına yol açmasıdır. Yüksek nitelikli ve dolayısıyla, pahalı işgöreni ve araçları kullanmayı zorunlu kıldığından; özellikle küçük ölçekli kooperatifler bunu göze alamazlar.

2-Yöneticinin dikkatini geleceğe çevirdiğinden; içinde bulunduğu durumu dikkate almasını önler.

3-Planın ne kadar önce yapılacağı ve neleri kapsamına alacağı; üzerinde durulacak önemli bir noktadır. Uzun süreli planlarda, doğruluk derecesi azalır. Çünkü ileriye görebilme olanakları kısılır. Planın süresini daraltmak ise; planın sağlayacağı yararları azaltır.

4-Plan için harcanacak zaman da önemlidir. Koşulların hızla değiştiği durumlarda, kararlarında hızlı alınması gerekir. Gerekli araştırmayı yapmadan verilecek kararın doğruluk derecesi azalır. Bu noktada, hız ve yerindelik arasında kıvamlı bir denge oluşturulması gerekir.

5-Plan belli bir çalışma düzeni ve tekdüze yöntemler ortaya koyar. Bunlara alışan kişiler, sonradan ortaya çıkacak değişme ve gelişmelere direnç gösterebilirler. Bu direnişi kırmak için; planların esnek olması, belli zaman aralıkları ile planda bazı değişikliklere gidilmesi gerekir.

6-Planın bir diğer sakıncası da; planı uygulamakla görevli kişilerin girişim ve öncelik güçlerini köreltmesidir.

Özetle, planın; örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme gibi diğer yönetim işlevlerine yardım etmesi yanında; birçok yanlışları önlemesi, amaca uygun bir çalışma tutumu gösterilmesine olanak

sağlaması gibi yaraları da vardır. Ancak bu gibi sakıncaları da, gözardı etmemek gerekir.

Tüm bunların sonucunda, iyi bir planın taşıyacağı özellikler şöyle sıralanabilir:

- 1-Plan açık, seçik ve amaca dönük olmalıdır.
- 2-Kooperatifin gerek iç, gerek dış koşullarına uyabilecek esneklikte olmalıdır.
- 3-Yapılması ve uygulanması, en az giderle gerçekleştirilmelidir.
- 4-En uygun süreyi kapsamalıdır.
- 5-Kooperatifin benimsediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.
- 6-Kaşılaşılması beklenen etkin ve edilgen direnme öğelerini en az kayıpla giderme konusundaki önlemleri beraberinde getirmelidir.
- 7-Eldeki kaynaklardan en iyi ölçüde yararlanmayı sağlamalıdır⁽²¹⁾.

2.2. Konut Kooperatifinde Örgütlenme

Yönetimde planlama işlevi yerine getirildikten sonra; sıra örgütlemeye gelir. Örgütlenme en yalın anlamıyla, planda saptanan amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir düzen varsa, o zaman yeniden örgütlenme (reorganizasyon) söz konusu olabilir.

Örgütlenme; bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen kişiler, işler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması çalışmalarının tümüdür. Örgütlenme ile insanların belirlenen amaca ulaşmaları sağlanır ve onlara birlikte çalışma olanağı verilir. İşletmedeki işgörenin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticinin yönetim görevini yapabilmesi için, hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı

²¹ A.g.k, s.101.

olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını açıkça belirlemesi gerekir. Ayrıca birlikte çalıştığı kişi ve grupların durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını bilmelidir. İşte bu olanakların tümü, örgütlenme ile ortaya çıkar⁽²²⁾.

Konut kooperatifinde konut gereksinimini duyan kişiler bir araya gelerek, kooperatif şeklinde örgütlenirler. İnsanlar arasında biçimsel bir örgüt yapısı oluşturulur. Kooperatifte örgütlenme, daha çok yasaların ortaya koyduğu çerçevede gerçekleşir.

Konut kooperatifi; örgütlenme açısından değişik sayıda ortağı olan bireyler topluluğudur. Aynı zamanda ortaklar arasında, ortak amaç olan karşılıklı dayanışma, yardım ve işbirliği özelliği taşıyan bir örgüttür. Bu özelliklere, diğer işletmelerde pek rastlanmaz.

Yasaların buyurgan hükümleri çerçevesinde oluşan yönetim organları; “Genel Kurul”, “Yönetim Kurulu”, “Denetleme Kurulu” ve “Müdür” olmaktadır. Kooperatifin bu iç örgütlenmesi dışında; birim kooperatiflerin birleşmeleri sonucu ortaya çıkan birlikler de, örgütlenmede farklılık gösterirler. Kooperatiflerdeki bu bütünleşme hareketi; örgütlenme içinde anlatılacaktır. Çünkü konut kooperatifleri birlikleri de bir kooperatiftir. Örgütlenme kapsamı içinde, birim ve birlik kooperatifler, daha sonra yönetim organlarından sözedilecektir⁽²³⁾.

2.2.1. Kooperatifin Birim ve Birlik Olma Özelliği

2.2.1.1. Birim Kooperatifler

Ortakların, yönetim çalışmalarına doğrudan katıldıkları küçük

²² CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.102-103.

²³ ÜRPER, s. 131.

ölçekli kooperatiflerdir. Bu tür konut kooperatifleri, genellikle ilk kuruldukları küçük işletme özellikleri taşırlar. Birim kooperatif, herhangi bir kooperatifle birleşebildiği gibi, bunlar üst örgütlenme biçiminde bütünleşmeye gidebilirler. Birim kooperatif, birleşmiş kooperatiflerin üstünlüklerinden yararlanamamaktadır. Bu nedenle, pazarlık ve rekabet olanağı sınırlı kalmaktadır.

Birim kooperatifi üçe ayırabiliriz. Bunlar;

1-Pazarla ilişkisi olmayan, cüce işletme özelliğine sahip, işletme politikası geliştirmeyen geleneksel kooperatifler. Bu kooperatifler ortakların amaçları doğrultusunda eylem gösterdiklerinden; ortakların istekleri kooperatif çalışmalarını sınırlandırır. Çalışma alanı dar ve sınırlı olduğundan; serbest işletme politikası geliştirememektedirler. Bu tür kooperatiflerin, diğer ticari kuruluşlarla rekabet etme gibi, bir amaçları da yoktur ve profesyonel yönetici çalıştıramazlar.

2-Pazar koşullarından etkilenen, kendisini ona karşı güçlendiren ve bir öncekine göre ölçek olarak büyük ve profesyonel yönetici ile yönetilen kooperatifler.

3-Birim kooperatif özelliğini kaybetmeksizin, bir veya birden fazla birim kooperatifle birleşen veya işbirliği yapan kooperatifler.

İstatistiklere bakıldığında; dünyada ortak sayısında bir azalma görülmediği halde; birim kooperatif sayısında bir azalma görülmektedir. Söz konusu azalmanın, kooperatifçilik hareketinin yavaşladığını değil; birim kooperatiflerin birleştiklerini göstermektedir.

Birim kooperatiflerin birleşmeleri sonunda, her yönden etkili ve güçlü kooperatifler oluşmaktadır. Kooperatifler ancak bu yolla çağcıl işletmecilik yöntemlerini uygulayabilmektedirler. Bunun yanında; birleşmeden doğan büyüme, hiçbir zaman ortakların kooperatiften ve birbirinden uzaklaşmasına, yabancılaşmasına yol açmamalıdır. Kooperatifler kendi etkinliklerini

sağlamaya çalışırken, ortakların yapısı ve gereksinimleri gözönüne alınmalıdır⁽²⁴⁾.

2.2.1.2. Birlikler

Birim kooperatifler, kendi aralarında ve kendilerinin üstünde doğrudan kooperatifin gereksinimlerini karşılamak için, kooperatif şeklinde birleşerek, kooperatif birliklerini oluştururlar. Kooperatifler birliği de bir kooperatifler kooperatifidir.

Kooperatiflerde üst örgütlenmede, birim kooperatifler işletme bütünlüklerini korumakta ve çalışmalarını bazı sınırlamalarla serbestçe yürütmekteir. Birim kooperatiflerin üstünde meydana gelen kooperatif birlikleri, onu kuran ve finanse eden birim kooperatifler tarafından yönetilmektedir. O halde, bütün kooperatif üst örgütlerinin yönetimi de aslında kooperatif hareketinin temelinde bulunan bireylere dayanmaktadır⁽²⁵⁾.

Birlikler birim kooperatiflerin çıkarlarını korumak, kooperatifçiliği geliştirmek, pazarlık gücünü arttırmak, yatırım yapmak, kooperatifçilik çalışmalarını planlamak gibi amaçlarla kurulur. Özellikle rekabet ortamında, birlik şeklinde örgütlenme güç sağlamaktadır. Bu birliklerin, büyük ölçekli ekonomik yapıları olduğundan; işletme işlevlerini bütünüyle yerine getiren bir politika sürdürürler.

Birlikler, birim kooperatiflerin oluşturduğu ve kendisi de kooperatif olan merkez birlikler şekline de dönüşebilir. Bu da bir üst birliktir. Buna aynı zamanda “kooperatifler federasyonu” denilmektedir⁽²⁶⁾.

²⁴ A.g.k, s. 134-135.

²⁵ ZİYA GÖKALP MÜLAYİM, **Kooperatifçilik**, Yetkin Ya. Ankara, 1995,s.141.

²⁶ ÜRPER, s.137.

Konut kooperatifleri, birlik ya da merkez birliği şeklinde örgütlenerek; üst örgütlenmenin tüm üstünlüklerinden yararlanırlar. Üst örgütler bünyelerinde bulunan zayıf ve amatör konut kooperatiflerine, profesyonel hizmet sunar, yol gösterirler. Birim kooperatiflerin yeni teknolojileri kullanmalarına önderlik yaparlar. Giderek kooperatifin birçok gereksinmesini fabrikadan sağlayarak, daha nitelikli ve ucuz konut üretimini gerçekleştirebilirler⁽²⁷⁾.

2.2.2. Konut Kooperatifi Yönetim Organları

2.2.2.1. Genel Kurul

Kooperatifte genel kurul, bütün ortakların oluşturduğu en yetkili organdır. Kooperatife üye olan herkes, genel kurulun üyesidir. Ortaklar yetkilerini, kooperatif yönetiminde etkin rol oynamak için kullanırlar. Yasalarla bazı kararların ve yetkilerin alınması, genel kurula bırakılmıştır. Genel kurul istese de, bu yetkilerini başka bir organa ya da yönetim birimine devredemez.

Genel kurul herşeyden önce, bir karar organıdır. Her ne kadar kooperatif organları arasında, ast-üst ilişkisi gibi bir ilişki olmasa da; kooperatif işletme yönetimi açısından, işlevsel farklılıklar göstermektedir. Örgüt içinde karar organı ile yürütme organı farklıdır.

Ortakların, kooperatife ne kadar sermaye koyarlarsa koysunlar; genel kurulda bir oy hakları vardır. Bu özellik, kooperatifi diğerk işletmelerden ayırır⁽²⁸⁾.

²⁷ MÜLAYİM, s.430.

²⁸ ÜRPER, s.139.

Ortakları Görevleri

- Anasözleşmeyi değiştirmek.
- Yönetim kurulunda hizmet görmek için yetenekli kimseleri seçmek
- Yönetim kurulu çalışmalarını izlemek.
- Kooperatif sermayesinin çoğaltılması, özel koşullar altında borçların kabul edilmesi.

-Anasözleşme, ortaklarla yapılan anlaşmalar ve diğer anlaşmalara göre kurulmuş olan kooperatifin, müdür ve memurlarının yasa hükümlerine uygun olarak çalışmalarını sağlamak.

-Kooperatifle ilgili işleri görüşmek veya onaylamak üzere, toplantılara düzenli katılmak.

-Kooperatif memurlarının işlerine karışmaktan kaçınmak.

-İlgi göstererek, doğrudan eylemde bulunarak, ortaklığı devam ettirmek⁽²⁹⁾.

Genel kurulun yasa ve anasözleşmelerde belirtilen kararları alabilmesi için, toplanması gerekir. Genel kurul toplantıları olağan ve olağanüstü şeklinde yapılır. Bu toplantıların ne şekilde yapılacağı, anasözleşme ile ilgili yasada belirtilmektedir.

2.2.2.2. Yönetim Kurulu

Kooperatif işletmelerde yönetim kurulu yürütme organıdır. Yönetim kurulu kooperatifi yönetir ve temsil eder. Yönetim kurulu en az üç üyeden meydana gelir. Yedek üyelerle birlikte, bütün yönetim kurulu üyelerinin kooperatif üyesi olması zorunludur⁽³⁰⁾. Yönetim kurulu, kooperatifi; anasözleşmeye, yasalara, kooperatifin yönetmeliklerine ve genel kurulun

²⁹ TOKAT, s. 70.

³⁰ ÜRPER, s.143.

almış olduğu kararlara uygun olarak yönetir. Yönetim kurulu üyeleri, ortakların saygı duyduğu kişiler olmalı ve görevlerini istekli olarak yerine getirmeleri gerekir. Ayrıca kooperatif ve kooperatifçilik ilkelerine bağı olmalı, kooperatifin eylem ve sorunlarının tam olarak anlaşılmasında ortaklara yardımcı olmalıdır.

Yönetim Kurulunun Görevleri

-Kooperatifin hukuki birliğini korumak

- Anasözleşme hükümlerini uygulamak
- Hukuki anlaşmalar yapmak

-Ortakların güvenine saygı göstermek

- Doğru yatırımlar yapmak
- Taşınır, taşınmaz malları iyi korumak
- Kooperatifin devamlılığını sağlamak
- Nitelikli hizmet sunmak
- Kooperatifin çıkarlarını gözetmek

-Kooperatifi başarıya ulaştıracak planlama yapmak

- Kooperatifin varolan durumunu iyi incelemek
- Uygulamayı gözönüne almak
- Genel kurul kararlarına uymak

-Kooperatifin gereksinimlerini sağlamak

- İyi bir yönetici (müdür) bulmak
- Yöneticiye (müdüre) yetki vermek
- Para ve kredi olarak, finansal olanaklar sağlamak
- Ortakların yardımını sağlamak
- Yönetim kurulu toplantılarının verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlama

-Denetim yapmak

- Yetkisiz davranışlara engel olmak
- Onaya ve denetlemeye hazır rapor düzenlemek
- Denetim ve danışma hizmetleri yapmak

2.2.2.3. Müdür (Yönetici)

Müdür (yönetici), yönetim kurulu tarafından onaylanan politikaya uygun olarak, kooperatifin bütün işlerini yürütür. Yönetim kurulu üyeleri, kooperatifin günlük işlerinin yürütülmesinde bir işlev göremezler. Bu görev yöneticininindir. Yönetim kurulu üyesinin tek başına yetki ve gücü yoktur. Yönetim kurulu, genel olarak, yapılacak işlevle ilgili kararlar alır. Yöneticiler ise, bu kararların yürütülmesiyle ilgilenir. Kısaca belirtmek gerekirse yönetim kurulu; planlar ve denetler; aradaki örgütlenme, yürütme ve uyumlaştırmayı genellikle yönetici (müdür) yapar⁽³¹⁾.

Kooperatif etkinliklerinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için; meslekten yöneticiye gereksinim vardır. Birim kooperatifler genelde, meslekten yönetici çalıştıramazlar. Bu nedenle büyük ölçekli kooperatifler ortaya çıkmıştır.

Kooperatif yönetiminde meslekten yönetici atanması ve atayanlarla yönetici arasındaki ilişkiler; diğer özel işletmelerden farklıdır. Konut kooperatifinde yönetim kurulu üyeleri sık sık değişir. Bir dönem yönetim kurulu olan kimsenin; ertesi dönem yönetim kurulunda kalma olasılığı azdır. Sık sık değişen yönetim kuruluna koşut olarak; meslekten yöneticinin değişmesi olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında yönetici değişmese bile, yeni yönetim kurulu ile çalışmaların uyumu ve ilişkiler değişmektedir. Bu ise yöneticinin kooperatifte kalıcı, dengeli ve uzun süreli bir yönetim politikası sürdürmemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, kooperatif

³¹ TOKAT, s.67-68.

işletmelerin yönetim çalışmalarını aksatmakta ve kooperatifte yönetim ilkelerinin uygulanmasını kısıtlamaktadır.

Yöneticinin (Müdürün) Görevleri

- Yönetim kurulu ile işbirliğı yaparak çalışmak
- Yönetim kurulu tarafından onaylanan politikaya uygun olarak, kooperatifi yönetmek
- Gereksinim görölen yeni politikaların hazırlanmasında, yönetim kuruluna yardım etmek.
- Kooperatif görevlilerinin nitelikli iş yapabilmeleri için, onlara yardımcı olmak ve birlikte çalışmak.
- Kooperatif işlerini, ekonomik ilkeler çerçevesinde yürütmek.
- Kooperatif işlerine bütün zamanını vermek

2.2.2.4. Denetleme Kurulu

Denetleme kurulu kooperatifin izlencesinde bulunan kısa ve uzun süreli işlerin denetlemesi ile eğitsel, tüzel ve akçalı konularda genel kurul adına denetleme yapar.

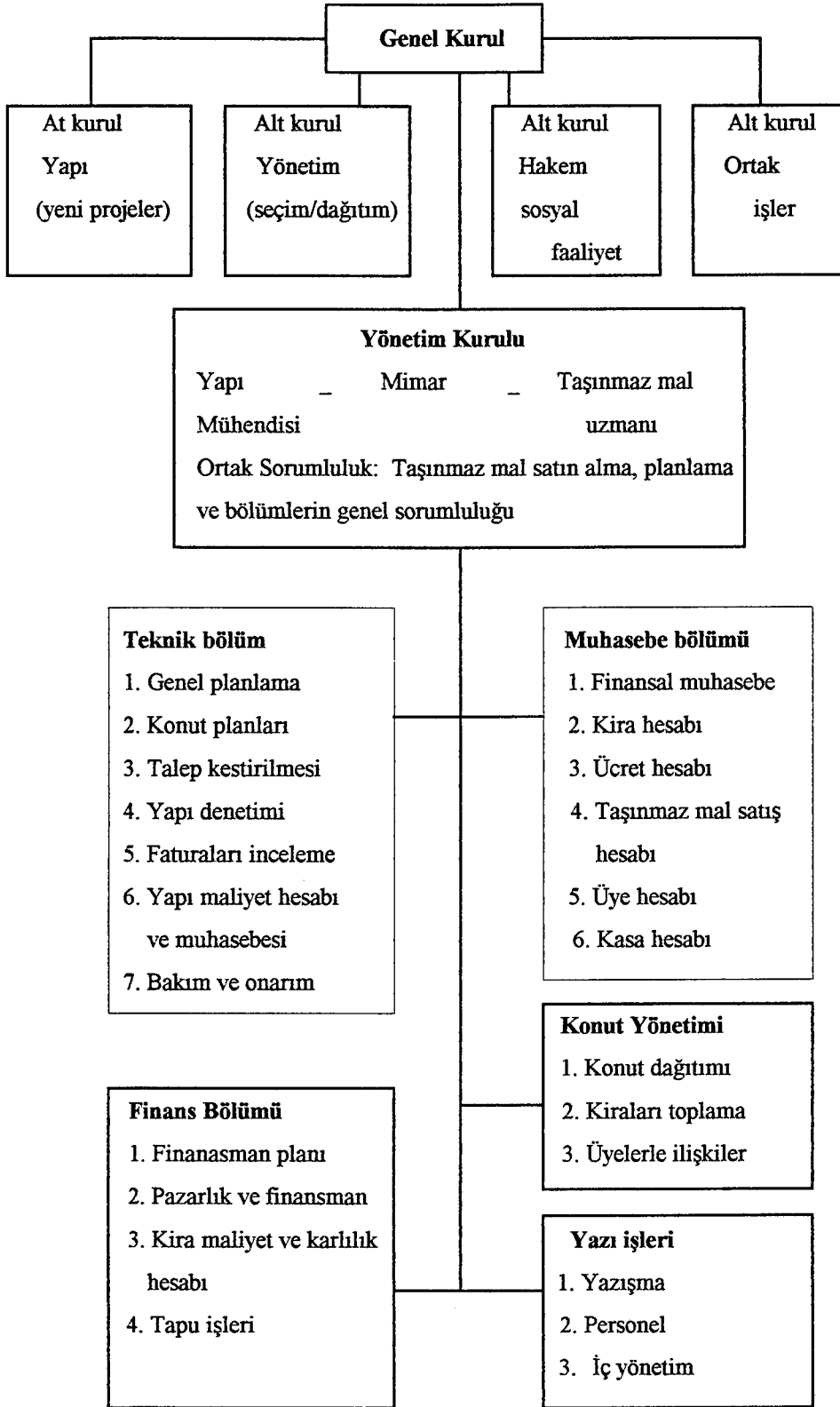
Denetleme Kurulunun Görevleri

- Yönetim kurulunun ve yöneticinin (müdürün) alışmalarını izlemek
- Bütçe ve bilançoyu denetlemek
- En az yılda dört kez ara denetim yapmak
- Yıl sonunda denetleme kurulu raporu hazırlayarak, genel kurula sunmak
- Gerektiğinde, genel kurulu olağanüstü toplantıya çağırmak⁽³²⁾.

Konut yapımı ile ilgili işletme çalışmaları son derece karmaşıktır. Şöyle ki; büyük konut kooperatifleri, arsa ve finansman konusunda uzman olan,

³² TOKAT, s.72.

tam gün çalışacak bir yöneticiyi işe almalı ve yöneticinin görevini başarı ile yerine getirebilmesi için, iyi bir örgüt kurmalıdır. Aşağıdaki şekil 2’de orta büyüklükteki tüm hizmetleri sağlayan bir konut kooperatifinin örgüt şeması görülmektedir.



Şekil 2: Konut Kooperatifi Örgüt Şeması

Kaynak: HELM, s.151.

2.3. Konut Kooperatifinde Yürütme

Yönetimde, planlama ve örgütlemekten sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına; başka deyişle, örgütün çalıştırılmasına sıra gelir. Bu işi yerine getirebilecek yönetim işlevi yürütmedir.

Emir-kumanda, yöneltme gibi adlarla da anılan bu işlev de yönetici ilk kez, yönetimindeki işgörenle karşı karşıya gelir⁽³³⁾. Bilindiği gibi işletme yöneticisi; planlama evresinde; işler, eşyalar ve olaylarla ilgilenir. Örgütlenme evresinde de, temel ilgisini yine bunlar oluşturur. Örgütte yer alacak kişileri saptarken, insancıl öge ile buluşur; ancak bu buluşma durağan bir nitelik taşıdığı için, önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, yürütme evresinde tam olarak buluşmuş olur. Çünkü işletmede işgörmek üzere sürekli olarak çalışan kişiler; psikolojik ve toplumsal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar. Böylece, hergün çözülmesi gereken sorunların ortaya çıkması sağlanır. Bu nedenle yürütme işlevi; hareketlilik sunan devingen bir yönetim eylemidir.

Yöneticiliği “bir işi başkasına isteyerek yaptırma sanatı” biçiminde anlayanların düşünce biçimine uygun olarak diyebiliriz ki; yürütme işlevi yönetimin çekirdeğidir. Çünkü insana birşeyi istetmek ve dolayısıyla etkin bir biçimde yaptırmak için, onun psiko-sosyal yapısına uygun biçimde komut vermek zorunluluktur. Kişilerin düşünce ve davranışlarını, kuruluşun çıkarlarına en uygun biçimde yönlendirmeyi amaç edinen yöneticinin başarı olanakları; aslında yürütme işlevinin başarısına sıkı sıkıya bağlıdır. Yürütme yetkisindeki üstlerin bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik yollarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amaca doğru yürütmeleri zorunludur⁽³⁴⁾.

³³ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s. 104-105.

³⁴ TOSUN, s.242.

Yöneticinin elinde, verimi arttırma gücü olan insan vardır. Ancak ondan gereği gibi yararlanmak için; onu yakından tanımak; davranışlarını belirleyen, bedensel ,ruhsal ve kültürel özellikleri bilmek ve öğrenmek zorundadır. İnsanın tanınmasının ne kadar güç bir iş olduğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılan bir gerçektir. Ayrıca belli zaman içinde tanınan ve bilinen insanın; her türlü durum ve koşul altında; nasıl davranacağını bilmek zordur. Bı insanın içinde yaşadığı toplumsal, ekonomik, meslek v.b.g. koşulların her zaman aynı olmadığı bilinmemektedir⁽³⁵⁾.

İşte yürütme işlevi içinde; pek çok davranışa sahip bulunan insanların ve diğer kaynakların uyumlaştırılarak harekete geçirilmesi vardır. İnsanın tanınmasının bu kadar zorluğuna karşın; toplumun toplumsal, kültürel ve siyasal yapısının bilinmesi, bu güçlükleri hafifletme olanağı verir. Özellikle toplumun kültürel yapısı, üyelerine edinecekleri davranışları gelişi güzel seçme olanağı vermez. Yaşam görüşü ve başarı anlayışı, büyük ölçüde kültür içinde oluşur. Kültürün türdeşleştirici etkisi, çağcıllaşmakta olan toplumlarda açıkça görülür. Geçiş dönemindeki toplumlarda bu etki; ussallığı temel alan örgüt eylemlerini geciktirici ve engelleyici bir rol oynar⁽³⁶⁾.

Yöneticilerin yürütme işlevinde başarılı olabilmeleri için; başlıca şu üç konuda geniş kültürlerinin bulunması gerekir. Bunlar;

- İletişim
- Önderlik
- Güdüleme⁽³⁷⁾.

İşletmeciliği meslek olarak seçenlerin aynı zamanda bir iletişimci olmaları gereği; bir yandan davranış bilimlerinin her iki alanının (işletmecilik ve iletişimcilik) ortak disiplin alanı oluşturmasından; diğer yandan insan

³⁵ A.g.k, s. 260-261.

³⁶ JAMES D. THOMPSON (Çev: Ural SÖZEN-Cengiz ÜÇÖK), **Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Yönetim Bilimsel Temeli**, Kalite Matbaası, Ankara, 1975, s.126.

³⁷ MEHMET ŞAHİN; **Genel İşletme**, Eskişehir, 1994, s.126.

etmeninin, işletme ve iletişimde ortak öge bulunmasından ileri gelmektedir. Başka deyişle insan; işletme ve çevresini aynı zamanda bir iletişim ortamı durumuna sokmaktadır. Bu ortamın iletişimcileri arasında sık sık adı geçen kişi, zümre veya sınıflar şunlar olmaktadır: Yöneticiler, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, müşteriler, alacaklılar, borçlular, halk, vb.⁽³⁸⁾. İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim sayesinde kendine bağlı kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik toplumsal bir olaydır. İnsanlarla ilişki kurmadan yöneticilikten söz edilemez. Yönetici ne istediğini ve nasıl istediğini, iletişim ile ekibine aktarır⁽³⁹⁾.

Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk koşulu ise iletişimdir. İletişimde eğer kurallara uyulmazsa, işletmede bir darboğaz oluşabilir. Bunun sonucu işletme eylemlerinde gecikme, iş başarısı düşüklüğü, kayıp, zarar v.b. kendini gösterir⁽⁴⁰⁾.

Bir süreç olarak iletişim; kendini oluşturan öğelerin zaman içinde etkileşimini kapsamaktadır. İletişimin temel öğeleri; kaynak, ileti, kod, oluk, alıcı, etki, yansıma olarak belirtilebilir.

Bunları kısaca aşağıdaki biçimde açıklamak olurludur.

Kaynak; iletiyi(mesajı) gönderendir. Bu tek birey ya da bir kümeden oluşabilir. Kaynak kurum veya örgüt olabilir.

İleti; kaynaktan alıcıya gönderilen uyarı ya da bir düşüncedir. Yazı, resim, vücut hareketleri, el, kol işaretleri, yüz anlatımı v.b. birer iletidir. İletinin (mesajın) kendisi, karmaşık uyarılar toplamından başka birşey değildir.

Kodlama; bir düşüncenin ilettime hazır bir biçime sokulmasıdır.

³⁸ İNAL CEM AŞKUN, "İşletmecilik ve İletişim", ESADER, C-XVIII, S.1, Eskişehir, 1982, s.5.

³⁹ TAMER KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1995, s.306.

⁴⁰ A.g.k, s.307.

Kod açma; algılanan bir uyarının yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulmasıdır. Kodlama kaynak tarafından, kod açma hedef alıcı tarafından yapılır.

Oluk(kanal); bir iletinin kaynaktan alıcıya iletimini veya gönderilmesini sağlayan araçtır. İletişim olukları(kanalları) bir kaç biçimde sınıflandırılabilir. Örneğin bir oluk, ya kitle iletişimi ya da kişiler arası bir iletişim aracı olarak görülebilir. Kişiler arası iletişim olukları, kaynak ile alıcının yüzyüze gelmesi durumunda söz konusudur. Kitle iletişim olukları, bir iletinin televizyon, gazete, film, radyo, v.b. bir kitle iletişim aracıyla iletimi durumunda söz konusudur. Bu oluklar, birey ya da küme (grup) olarak kaynağın çok sayıda alıcı kümeye iletileri ulaştırmalarını sağlar. İletişim oluklarını bir başka sınıflandırma yolu da bu olukları beş duyu biçiminde (görme, duyma, dokunma, tatma, koku alma) düşündürmektir. Alıcı kod açmayı, bu beş duyudan bir ya da birkaçıyla yapar. Örneğin bir ileti görülebilir, işitilebilir, ona dokunabilir, vb.⁽⁴¹⁾.

Alıcı; kaynağın gönderdiği iletiye hedef olandır. Alıcı, iletişim sürecinin en önemli ögesi olmasına karşın; genellikle günlük yaşamda bu ögeye fazla önem verilmez. Çoğu kez anlatılmak istenen konuyu ayrıntılı olarak açıklamaya o denli önem verilir ki, iletinin alıcının anlayacağı biçimde kodlanması gerektiği gözden kaçırılır. Bir uzmanın kendi alanında, dinleyenlerin pek az anlayabildiği dilde konuştuğu çok sık görülen durumlardandır. Kaynak bir iletiyi hazırlarken, alıcının yeteneklerini, kişiliğini, davranış özelliklerini, kültür yapısını, v.b. gözönünde bulundurmalıdır. Aslında bir ileti alıcıya yönelik olduğu ölçüde etkinlik kazanır.

İletişimin etkileri; alıcının davranışlarında kod açma sonucu ortaya çıkan değişimlerdir. Alıcının davranışlarında değişme oluşturmak, iletişimin

⁴¹ AŞKUN, s.18.

temel amacıdır. Etkin iletişim, alıcıda ortaya çıkması kaynak tarafından amaçlanan davranışın iletişim sonucunda alıcıda görülmesidir. Genellikle üç ana iletişim etkisinden söz edilmektedir, şöyle ki:

- Alıcının bilgi düzeyinde ortaya çıkan değişme
- Alıcının tutumunda görülen değişme
- Alıcının açık davranışında görülen değişme

Her zaman olmasa bile çoğu kez bu üç değişme ard arda görülür. Diğer deyişle, bilgide değişme tavır takınmadan; tavır takınma ise davranış değişikliğinden önce gelir.

Yansıma; alıcının kaynağın iletisine verdiği yanıttır. Kaynak yanıtı algılayıp, iletilerini bu yanıtta göre değiştirmek amacıyla kullanabilir. Yansıma; kaynağa iletişimin etkin olup olmadığı konusunda ipucu veren bir ileti biçimidir.

Konut kooperatifi kendini meydana getiren bölümlerin gerek iç, gerek dış yapılarını iletişim süreçleriyle bağlayarak bütünleşen bir görünüm ortaya koymaktadır. İletişim kooperatifte bağlayıcı işlev gördüğü için, söz konusu yapının başlı başına bir iletişim sistemi olduğunu öne sürmekte fazla bir yanlış, payı olmaz⁽⁴²⁾.

İletişim kooperatiflerde özellikle genel kurullarda önemlidir. Kooperatiflerde iletişimsizliklerden dolayı kararların hatalı alındığı, hiç alınmadığı ya da kooperatifin ve ortakların lehine değil, bilinçli olarak bazı kişi ve grubu korumak için alındığı da görülmektedir. Genel kurul kooperatifin yıldan yıla, dönemden döneme ortağı, yöneticisi, denetleyicisi giderek toplumsal çevresiyle bir araya gelerek iletişimdeki kaynak ve alıcının en çok yaklaştığı bir iletişim ortamı oluşturur. Ancak yaklaşmak iletişimi sağlamamaktadır. Etkin ve verimli iletişim için, genel kurulda diğer iletişim unsurlarına da önem vermek gerekmektedir.

⁴²A.g.k., s.18-19.

Kooperatiflerde genel kurul demokratik bir gruptur. Dolayısıyla iletişim yönünden grup liderine bağı değildir. Ortaklar kendi aralarında da iletişim kurabilirler. Ancak bir düzen içinde olması için iletişime yön veren, iletişimin düzenli bir şekilde işlemlerini sağlayan, iletişimci yönetici işlevlerini üstlenen, genel kurul başkanı seçimle gelir. Bu iletişim yapısı tekerlek biçimini oluşturur. Merkezde genel kurul başkanı vardır. Ortaklar hem grup ile, hem yönetici ile iletişim kurabilirler Bu da bir düzen dahilinde yapılır. Kısacası kooperatif genel kurullarında iletişim ortamı demokratiktir. Bu özellik ortakların fikirlerini özgürce söylemelerini sağlar. Ortak konuşma olanağına sahip olduğu için fikir sayısı artar, fikirler birleştirilir, iyileştirilir, başka bir fikre dönüştürür⁽⁴³⁾.

Genel kurulda, aktif olarak iletişime katılan, yönetim kurulu başkanı ve ortakların iletişim sağlanırken uyması gereken bir çok ilke ve kural bulunmaktadır. İletişime katılan kaynak ve alıcı iletişim süreci içinde söz konusu ilke ve kurallara uyarak genel kuruldaki iletişimin hız ve etkinliğini arttıracaktır. İyi kullanılmayan iletişim süreci genel kurulu verimsiz duruma getirecektir. Herşeyden önce genel kurul düzenlenirken iletişim süreci başlı başına ele alınmalıdır. Genel Kurulu yöneten Divan Başkanı, genel kurulda yıllık raporları sunan yönetim kurulu başkanı, denetleme kurulu başkanı ve ve kooperatifin geçmiş dönem çalışmaları hakkında bilgi sahibi olan ve gelecek dönem için fikir, bilgi ve öneriler, sunan ortaklar iletişimde taraf durumundadırlar. Genel Kurulda iletişime katılan herkesin uyması gereken iletişim ilkeleri ve davranış kuralları vardır.

İletişim öğeleriyle ilgili olan bu ilke ve kurallar kısaca şu şekilde açıklanabilir

İletişimde kaynak rolü üstlenen kimse neler yapmalıdır?

⁴³YILMAZ ÜRPER, *Kooperatiflerde İletişim* (Yayınlanmamış Kitap), Eskişehir, 1995, s.162

Alıcı ya da alıcıları iyi tanımalıdır. İleti (bilgiler, veriler, düşünceler, yorumlar v.b. gibi) alıcının anlayabileceği biçimde kodlanmalıdır. Kooperatif yöneticileri Genel Kurulda yıllık çalışma raporlarını ortakların anlayabileceği biçimde düzenlemeleri gerekir. Her ne kadar yasaların istediği biçim sınırlamaları olsa da onları sadeleştirerek ortaklarca anlaşılması kolaylaştırılabilir. Sadece okuma yazmayı bilen bir ortağa teknik bir bilaçoyu, mali tabloları sunmak, iletişim açısından pek doğru değildir. Çünkü ortak bu iletiyi çözemeyecek, dolayısıyla iletişim süreci tamamlanamayacaktır. Bunun için ortaklar grubu hakkında bilgi toplanabilecek çeşitli değerlendirme formları oluşturulabilir. Elde edilen bu bilgiler onlarla nasıl kolay iletişim kurulabileceğini gösterecektir. Demek ki; iletiyi oluşturan semboller alıcı tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. Bunlar rakamlar olabileceği gibi tablo, sözcük, kavram v.b. bilgi, düşünce ve verilerin kodlandığı sembollerde olabilir. Kullanılan dil, genel kurulda ortakların anlayabileceği sadelikte olmalıdır⁽⁴⁴⁾.

Özellikle ikna edici iletişimde, kaynağın özellikleri önemlidir. Kaynağa duyulan güven, saygı ve sevgi iletinin anlaşılmasını, kabul edilmesini kolaylaştıracaktır. Çünkü ileti olarak bilgi, düşünce ve veri sunan kişiye olan güven, onun doğru bilgi vereceğini kuvvetlendirir. Bu nedenle iletişim daha çabuk tamamlanır.

Genel kurulda kaynak konumundaki yönetici ya da ortağın, beden dili özellikleri iletişimi kolaylaştırmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir.

Alıcılarla göz göze gelmek (göz ilişkisi), canlı, sıcak, samimi ve dostça tebessüm (yüz ifadesi), ellerin cebe sokulmaması, anlaşılır jestlerin kullanılması, rahatsız etmeyecek biçimde yakın uzaklıkta iletişim kurmak, iletişim kurduğunuz kişi ve kişilere dönük olmak, statüye, grup normlarına göre giyinmek, saç, el, yüz bakımı, ortama göre ses tonu, konuşma hızı,

⁴⁴ A.g.k, s.92-93.

konuşma süresi. Ayrıca iletişimde hazırlıklı, pratik, sabırlı, esnek ve olumlu olmak.

Kooperatif Genel Kurulunda ileti olarak neler kullanılacak?

Genel Kurul, kooperatife katılan kimselerin yüz yüze geldiği bir ortam oluşturur. Bilgiler toplanır, katılımcılara sözlü ve yazılı olarak verilir. Bunların değerlendirilmesi ile ilgili yorumlar, fikirler ileti olarak görülür. İleriye dönük stratejik kararların alınmasıyla ilgili öneriler, düşünceler, veriler Genel Kurulda ileti olarak iletişim de kullanılır. Bilgiler doğru bir biçimde ortaklar tarafından anlaşıldığında Genel Kurul verimli geçmiş olur. Anlaşılmayan bilgiler, oluşturulamayan düşünce ve öneriler ilgisiz, konudan uzak tartışma ve diyaloglar, ne kadar demokratik ortamda geçerse geçsin iletişim açısından verimsiz olur. Bu bakımdan iletinin de doğru anlaşılır ve konu ile ilgili olması gerekmektedir. Bunun için genel kurul yöneticisinin iletişim yönetimi konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir⁽⁴⁵⁾.

Kooperatif işletme ile ilgili tüm bilgiler genel kurulda ileti olarak kullanılır. Bilgiler genel kurul için gerekli ve ilgili olması gerekmektedir. Bu nedenle ilgisiz bilgileri ayıklayıp, kararlarda destek sağlayabilecek sistemli bilgilere önem vermek gerekir. Aksi halde gereksiz bilgiler iletişimi engellemektedir. Ayrıca bilgilerin anlaşılabilirliği de önemlidir. Bunun için kooperatif işletmedeki çok sayıdaki bilgiyi daha kullanışlı hale getirmek için veri ve bilgi önce kaydedilir ve sınıflandırılır sonra ayıklama, hesaplama, özetleme, depolama, çoğaltma yapılarak yönetim için kullanılacak duruma getirilir. Kaynak durumunda olan yönetim kurulu bu bilgileri kararlara destek sağlayacak biçimde alıcı durumundaki ortaklara sunar⁽⁴⁶⁾.

Yönetim ve denetleme kurullarının sunacağı sözlü ve yazılı çalışma raporları ve gerekli bilgileri ortaklara iletirler. Böylece ortakların düşünce,

⁴⁵ A.g.k, s.93.

⁴⁶ A.g.k, s.92-93.

veri ve öneri üretebilecek duruma geleceklerdir. Bunlar ortakların iletilerini oluşturacaktır. Kooperatiflerin demokratik bir yapıya sahip olmaları, ortakların sadece seçimde oy kullanmaları değil; fikirleri, düşünceleri, yorumları ve önerileri ile genel kurul çalışmalarına katılmaları ile belli olur. Bu yüzden ortakların genel kurulda söyleyemeyecekleri düşünceler ileti özelliği taşımaz. Yönetim ve denetleme kurulu üyeleri için iletişimde uyulması gereken ilkeler ve kurallar ortaklar içinde geçerlidir. Bilgiden yoksun, ilgisiz, boş tartışmalar genel kurulun verimli geçtiğini göstermez.

Genel kurulda yapılan iletişimde kullanılan araç, gereç ve iletişim ortamı doğrudan iletişim olukları ile ilgilidir. Yönetici, denetici ve ortaklar iletileri genel kurula uygun bir iletişim oluğu aracılığı ile aktarırlar. Genel kurulda yüz yüze iletişim söz konusu olduğundan görsel ve işitsel malzeme ile iletişim sağlanır. Sözlü iletişimde kullanılan oluklar yanında en çok kullanılan görsel malzemeler şunlardır. Tablolar, slaytlar, filmler, video, projeksiyon, broşür ve basılı çalışma raporu.

Bilinen şeylerin en fazla yüzde 10'u dokunma, işitme, tat alma ve koku alma duygularından, en fazla yüzde 83'ü ise görme duyusundan gelir. İşitilenlerin yüzde 25'inden aşağısı, görülen şeylerin de yüzde 50'sinden azı hatırlanır. Ayrıca hem işitilen hem de görülenlerin ise yarısından fazlası hatırlanır.

Bu bulgulardan sonra en etkili iletişimin görsel ve işitsel malzemeler birlikte kullanıldığında ortaya çıktığı görülmektedir. Sadece işitsel ya da sadece görsel iletişimin daha az etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. İletişimde daha fazla oluk kullanılması iletişimin etkinliğini arttırmaktadır.

İletişimde ortamın uygun olması gerekmektedir. İletişimi engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması gereklidir. Genel kurulların gürültüden uzak, dikkat dağıtan diğer etmenlerden arındırılmış bir ortamda yapılması uygundur. Ayrıca ortakların nasıl oturacağı, park yeri, ulaşım kolaylığı, ışık,

ses, sıcaklık,havalandırma yangın önlemi, dinlenme odası, güvenlik, ikram, telefon, kullanılabilecek kırtasiye (not tutmak için kağıt, kalem v.b.) düzenlemeleri yapılmalıdır. Çünkü bunların eksikliği iletişim engeli olarak görülmektedir.

İletişimdeki bir başka öge alıcıdır. Genel kurulda alıcı ortaklar grubudur. İletiler düzenlenirken ortakların özellikleri dikkate alınması gerekir. Ortakların türdeş özellik göstermesi iletinin hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır. İleti gruptaki her ortağa göre değil, ortakların oluşturduğu kurula yapılacaktır. Bunu kaynak ile alıcının ortak referans alanı belirlemektedir. Çözilemeyen, anlaşılamayan, yorumlanamayan iletilerin alıcılara ulaşması iletişimi gerçekleştirmez. Kodlanmış olarak gelen ileti alıcı, tarafından gerçek anlamı bulunmalı ve algılanmalıdır⁽⁴⁷⁾.

Sözel ve görsel yolla kooperatif genel kurullarında yapılan yüz yüze iletişimde kaynak konumundaki raporu sunan yönetici, denetici; sunduğu görüşün ortaklar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını hemen anlayabilir. Yansıma, gösterilen tepkiler sonucu anlaşılmaktadır. İletinin anlaşıldığına dair bir tepki yoksa iletişim tamamlanmamıştır. Tamamlanmayan ve yanlış iletişim bir çeşit iletişimsizliktir. İletişimsizlikten ve yanlış anlaşılardan dolayı genel kurulların verimli bir biçimde geçmeyeceği açıktır. Sonuçta yanlış kararlar ve yanlış yönlendirmeler yapılabilmektedir. Bu durum, bundan sonraki genel kurullara, ortakların ilgisini ve katılımını etkilemektedir. Verimli bir genel kurulun, açık, anlaşılır, paylaşımcı bir iletişim ile gerçekleştirilebileceğini söylemek pek yanlış olmayacaktır. Kooperatiflerde genel kurulların yapılmasının maliyeti yüksek olduğu için sık yapılamamaktadır. Dolayısıyla genel kurulları verimli geçmesi bir

⁴⁷ A.g.k, s.95.

zorunluluktur. Bunun için genel kurul katılanların anlaşılmasını ve anlamasını sağlayacak biçimde düzenlenmelidir⁽⁴⁸⁾.

Yürütmenin diğer amacı güdülemedir. Güdüleme insanları, belli bir amaca doğru hareket geçirmek için yapılan çalışmaların toplamıdır⁽⁴⁹⁾.

Kooperatif çalışmalarının aksamasının bir diğer nedeni; kooperatif üyelerinin, kooperatiflere karşı ilgisizliğidir. Bu ilgisizlik sonucu üye, kooperatife karşı sorumluluğunu yerine getirmemektedir. Bu yürütme çabalarının aksamasına neden olmaktadır. Kooperatif üyelerinin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, kooperatif amaçları doğrultusunda güdülenmeye gereksinim vardır. Bunun en iyi yolu ise, üyelere eğitim verilerek gerçekleştirilebilir.

Yürütme işlevinin gerçekleştirilmesinde diğer etken önderliktir. Konut kooperatifinde önderin, titizlikle seçilmesi gereklidir. Tüm üyelerin, güven duyduğu birinin olması büyük önem taşır. Önderliğin temelinde, insanları etkileme gücü yatar. Önder, yürütme görevini yerine getirirken; yalnız kendisine verilen resmi yetkiyi değil; aynı zamanda önderlik yeteneklerini kullanması gerekir.

Üyeler tarafından güven duyulan bir önder; üyelerin kooperatife karşı sorumluluklarını yerine getirmelerinde, önemli bir yere sahiptir

2.4. Konut Kooperatifinde Uyumlaştırma

Yönetimde uyumlaştırma; insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için eylemlerin birbiri ardı sıra gelmelerini ve gerek iç içe geçerek, birbirlerini bütünlemelerini sağlar⁽⁵⁰⁾.

⁴⁸ A.g.k, s.94-97.

⁴⁹ ŞAHİN, s.112.

⁵⁰ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.106-107.

hazır olmasına bağlıdır. Bu ise, yöneticinin uyumlaştırma işlevini yerine getirmesine bağlıdır⁽⁵³⁾.

Uyumlaştırma, uyumlu bir çalışma sağlamanın yanında, insanlar arasında anlaşma olanağı da verir. İşin başarıyla yapılması gerek çalışanlar, gerek kullanılan malzeme arasında düzenli, uygun, sonuca ulaşılabilir bir ilişkinin sağlanması uyumlaştırmanın kuvvet ve değerine bağlıdır. Dolayısıyla, uyumlaştırma yön verici bir işbirliğidir⁽⁵⁴⁾.

Uyumlaştırma işlevinin başarısında en önemli etkenlerden biri, örgüt çalışanları arasındaki iletişimidir. İletişim örgütü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Etkili bir uyumlaştırma için, örgüt üyelerinin ne yaptıkları konusunda birbirlerine bilgi vermeleri gerekmektedir. Diğerlerinin ne yaptıkları ve ileride ne yapacakları hakkında bilgiye sahip olmayan kuruluş üyelerinin kendi çalışmalarını nasıl düzenleyecekleri konusunda şaşkınlığa düşmeleri normaldir. Bu nedenle en iyi uyumlaştırma, kuruluştaki çalışanların yaptıkları işlerden, diğer çalışanlara bilgi vermeleriyle sağlanabilir⁽⁵⁵⁾.

Uyumlaştırmanın kendine özgü ilke ve teknikleri vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

(1)Örgütte sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile uyumlaştırma sağlanmalıdır.

(2)Plan yapılıp politikalar kararlaştırılırken, başlangıçta uyumlaştırma sağlanmalıdır.

(3)Bir sorunla ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirine etkileri gözönüne alınarak, uyumlaştırma yapılmalıdır.

(4)Uyumlaştırma sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

(5)İyi ve yalın bir örgüt yapısı kurulmalıdır.

(6)İyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri kullanılmalıdır.

⁵³ AYTEK, s.90.

⁵⁴ ZOGA, s.75.

⁵⁵ DİCLE ÜLKÜ, *Bir İletişim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, M.P.M. Ya., Ankara, 1974, s.2.

(7)Örgüt üyeleri arasında gönüllü uyumlaştırma özendirilmelidir.

Uyumlaştırma yönetimin diğer işlevleriyle çok yakından ilgilidir. Uyumlaştırma; planlama, örgütleme, denetleme, yetiştirme gibi yönetim işlevlerinin bileşkesi olduğuna dikkat edilmeli ve bu işlevler ayrı ayrı, eksiksiz biçimde yerine getirilmelidir. Böylece kuruluş üretim etmenlerinin yalın toplamından daha fazla değer kazanabilir⁽⁵⁶⁾.

Uyumlaştırma işlevi, birim kooperatifler kadar kooperatif birlikleri yönünden de önemlidir. Birim konut kooperatifi, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, kendi bünyesindeki yönetim organları arasında uyum sağlamak zorundadır. Genel kurulda alınan kararların ve hazırlanan çalışma planının uygulanması için, yönetim kurulu veya yönetim işinde görevlendirilmiş olan işgörenin uyumlu bir biçimde hareket etmeleri zorunludur. Eğer kooperatif, üst kuruluşlara bağlı ise, aynı biçimde üst kuruluşların bu konudaki çalışmalarına uygun hareket etmek gerekir. Ancak, kooperatif üst kuruluşlar bünyesinde kurumlaşan işbirliği; çeşitli ekonomik, örgütsel ve yönetimle ilgili zorluklarla karşı karşıya kalır. Bunun temel nedeni, işbirliği; grubunun büyümesi ve karmaşık yapıya bürünmesidir. Küçük işbirliği grubunun üstünlükleri, büyük grupta kaybolur. Büyük gruplarda amaçlar çeşitlenerek çok yönlülük kazanır. Amaç araç ilişkilerini kurmak zorlaşır ve ortak karar almanın maliyeti yükselir⁽⁵⁷⁾. Örgüt bünyesindeki tüm çaba ve davranışların ortak amaçlara hizmet edecek biçimde yönetilmesi, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkar. Birliklerin yönetim sorumluluğunu yükleneler, ortak amaçlara hizmet edebilmek için, onlara bağlı birim kooperatiflerin gereksinimleri ve beklentileri ile, birliğin çalışmaları arasında zaman, yer ve miktar açısından uyumlaştırma

⁵⁶ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, S.107.

⁵⁷ GERAY, s.104.

sağlanmalıdır. Gerek birim kooperatiflerin, gerek üst kuruluşların uzman yöneticiye gereksinimleri vardır.

Konut kooperatifinde uyumlaştırma işlevi, kooperatifin kuruluş aşamasında ortaya çıkmaktadır. Kooperatifin yapısıyla ilgili uyumlaştırma, kooperatif yasalarında ve kooperatif anasözleşmesinde belirtilen organların iyi çalışabilmesi ve etkin bir yönetimden sözede bilmek için uyumlaştırma yapılması zorunluluktur.

2.5. Konut Kooperatifinde Denetleme

Konut kooperatifinde denetleme veya denetim üzerinde en çok durulan yönetim işlevlerinden biridir. Denetleme diğer yönetim işlevlerinin neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Denetleme, elde edilmek istenen sonuçlara ulaşacak biçimde işlerin yürütülmesini sağlayan bir işlevdir⁽⁵⁸⁾.

Konut kooperatifinde denetleme işlevi, diğer işletme türlerinden farklı bir durum göstermektedir. Kooperatif aracılığı ile kişiler, ekonomik olarak tek başına başaramadıkları konut gereksinimini; bir araya gelerek, demokratik ilkeler çerçevesinde çözmeye çalışan kuruluşlar olduğundan; bunların kuruluşları ekonomik olduğu kadar; aynı zamanda toplumsal bir olaydır. Denetimsiz bu kuruluşların, başarıya ulaşması veya başarısını sürdürmesi olası değildir.

Kooperatif amaçlarının gerçekleştirilmesi, bunları gerçekleştirirken, eylemlerdeki aksaklıkların ortaya çıkması ile bunların çözümüne ilişkin etkili kararların alınması; kooperatifçilik ilkelerine uyulması, ortakların ve üçüncü kişilerin haklarının korunması, denetim düzeninin iyi çalışmasına bağlıdır.

Kooperatifte, denetimin bazı özelliklerinin bulunması gerekir. Bunlar:

⁵⁸ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.107-108.

- Denetim konu alanı sınırlı olmalıdır.
- Denetim belli bir zaman kesiti içinde yapılmalıdır.
- Kooperatifin şimdiki durumunu belirlemelidir.
- Olması gereken durumu belirlemelidir.
- Denetçi bazı önerilerde bulunabilmeli; yönlendirici, eğitici ve yol gösterici olmalıdır.

Denetim bu özellikleri nedeniyle, aynı zamanda eğitici bir rol üstlenmelidir. Kooperatifin denetimi, eğitici, yol gösterici, yönlendirici olduğu ölçüde, kooperatifin kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük ivme kazandıracaktır⁽⁵⁹⁾.

Konut kooperatifinin bir yandan işletme niteliğinde olması; diğer yandan konut yapımı gibi her evresi ayrı bir uzmanlık gerektiren bir işle uğraşmaları ve kredi kurumları ile ilişkiye geçmeleri nedeniyle, çeşitli yönlerden denetlenmektedirler. Bunlardan biri mali denetimdir. Mali denetimde, mali tabloların analizi (bilanço, gelir- gider tabloları, fon akım tabloları, kar / zarar tabloları) kooperatif yöneticilerine ve ortaklara büyük katkı sağlayacaktır. Mali açıdan yapılacak denetim; kooperatif işletmenin kaynaklarını verimli bir biçimde kullanıp, kullanmadığını araştırabilmekte ve ilgililerin hizmetine sunabilmektedir.

Kooperatifte diğer denetim alanı; kooperatifin ekonomik yönü ile ilgilidir. Konut kooperatifi, çalışmalarını ekonomik çabalar çerçevesinde, belirli kaynakları kullanarak; en fazla üretim veya belli bir üretimi en düşük giderle elde etmek biçiminde sürdürmelidir. Bu nedenle kooperatifin ekonomik denetiminde maliyet ve verimlilik durumunun iyi belirlenmesi gerekir. Kooperatif serbest piyasa koşullarında rekabetçi bir ortam içinde çalıştıklarından, ekonomik denetim başarı için gereklidir.

⁵⁹ AHMET TURAN, "Kooperatifte Denetim ve Gelişmeler", T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1996, S.711, s.15.

Bir diğer denetim alanı ve en önemlisi; yönetsel denetimdir. Çünkü kooperatifçilik uygulamalarında en fazla karşılaşılan sorunların başında yönetim sorunu gelmektedir. Kooperatif çalışmalarında yönetim kurulunda yer alan üyelerin görevlerini kötüye kullanmaları, kooperatif amaçlarına hizmet etmemeleri önemli sorunlardan bazılarıdır. Bunların önlenmesi için yönetsel denetime gereksinim vardır⁽⁶⁰⁾.

Kooperatifte, iki türde bir denetlemenin olduğunu görmekteyiz. Bunlardan biri, kooperatifin ya da birliklerin kendi oluşturduğu birimlerle denetlenmesi; kısacası “iç denetim” dir. Bir diğeri ise, kooperatifle ilgili bakanlık ya da finans kuruluşlarının denetlemesi; “dış denetim” dir.

2.5.1. İç Denetim

Kooperatifte iç denetimden denetleme kurulu sorumludur. Fakat bunun yanında ortakların ve yöneticilerinde sorumlulukları vardır.

2.5.1.1. Ortaklar Tarafından Yapılan Denetim

Kooperatifler için en etkili denetim biçimi; ortakları tarafından yapılan denetimdir. Ortaklar kooperatifle ilgilirse; kooperatifin genel kurul toplantılarını yakından izleyip, gelişmeleri izleyebiliyorlarsa, yürütme ve denetim organlarını yönlendirebiliyorlarsa; kooperatifin iç denetimi iyi işliyor demektir. Yoksa ortaklar iyi yönetici ve denetim organı seçemeyeceğinden doğacak zararlara katlanmak zorunda kalırlar⁽⁶¹⁾.

⁶⁰ TURAN, s.15-16, RUŞEN KELEŞ, **Türkiye’de Konut Kooperatifleri**, İmar ve İskan Bakanlığı, Mesken Genel Müdürlüğü, Gürsoy Basımevi, Ankara, 1967, s.75-78.

⁶¹ TURAN, s.17.

2.5.1.2. Denetleme Kurulu Tarafından Yapılan

Denetim

Bilindiği gibi kooperatifin en güçlü organı “genel kuruldur”. Denetim genel kurul adına yapılır. Başka deyişle doğrudan ortakların, yönetim kurulu çalışmalarını denetleme olmaları sınırlı kalmaktadır. Ancak bunu temsilciler aracılığı ile kısacası seçtikleri kurullarla yaparlar.

Denetleme kurulunun, çalışma ilkeleri, yasa ve anasözleşmede belirtilmektedir. Denetleme kurulu zorunlu bir organdır. Kooperatifin çalışmalarına ilişkin defterleri, kağıtları, belge ve hesapları inceler; bunların yasa ve anasözleşmeye göre düzenlenip düzenlenmediğini denetler. Ayrıca, planda belirlenen amaçların yerine getirilip getirilmediğini; amaçlarda sapmanın olup olmadığını belirler.

Genel kurul, denetleme kurulunun incelemelerini yetersiz bulursa; yeniden komisyon kurarak, hesapları inceletebilir. Bu inceleme komisyonunun çalışması da iç denetim olarak benimsenmektedir⁽⁶²⁾.

2.5.2. Dış Denetim

Kooperatifin dış denetimi; dışarıdan uzman kurum ya da kuruluş tarafından yapılan denetimdir. Kooperatifçiliğin geliştiği ülkelerde, bu konuda değişik denetim organlarının varlığı görülmektedir. Bunlar meslekten denetleyici kuruluşlardır. Ülkemizde dış denetim olarak, sadece kooperatif üst birliklerini ve devletin çeşitli birimlerini görmekteyiz. Kooperatifte dış denetim kuruluşlarını şöyle bölümlendirmek ve incelemek olurludur⁽⁶³⁾:
a)Uzman denetici kişi ve kuruluşlar b)Üst birlikler c)Devlet.

⁶² ÜRPER, Kooperatif İşletmeciliği, s.151-153.

⁶³ A.g.k, s.153.

2.5.2.1. Uzman Kişi ve Kuruluşların Denetimi

Bazı kooperatif ve kooperatif üst birlikleri; özellikle denetim konusunda uzmanlaşmış kuruluşlarla anlaşma yaparak, kooperatifin denetlenmesini sağlarlar.

Bu denetlemenin yapılması için, herhangi bir zorunluluk yoktur. Sadece kooperatif veya üst birliğin, kendi isteği doğrultusunda geręekleřen bir denetimdir. Bu kuruluşların yapmış olduğu denetleme iki aşamalıdır. Birinci aşamada şekilsel bir denetim; kooperatifin işlemleri, mali tabloları, muhasebe kayıtları denetlenmekte; ikinci aşamada bu denetime ek olarak, yönetimin kooperatif çıkarlarını koruyup korumadığı; işletmenin karlı çalışıp çalışmadığı konuları ele alınmaktadır.⁽⁶⁴⁾

2.5.2.2. Kooperatif Üst Birliklerinin Denetimi

Birlikler, birim kooperatiflerin dikey bütünleşmesi sonucu ortaya çıkar. Birliklerin önde gelen kuruluş amaçları arasında önde gelen amaç; birim kooperatifi denetlemektir. Almanya gibi bazı ölkelerde; amacı sadece denetleme olan birlikler bile kurulabilmektedir. Bunun yanında, birim kooperatifin; devlet baskısıyla, bu birliklere üye olmaya zorlandığı da görölebilmektedir.

Ölkemizde olduğu gibi, bazı ölkelerdeki birliklerin tek amacı, birim kooperatifi denetlemek değil; bunun yanında ekonomik ve toplumsal etkinliklerde bulunmak gibi amaçları da vardır. Bu birlikler, denetleme için uzman görevliler çalıştırır.

Birlikler denetleme sonunda eksiklikler ve yanlışlıklar varsa, bunlara çözüm önerileri de getirmektedir. Denetimi yapan kuruluşun kooperatif

⁶⁴ TURAN, s.18.

olması ve hemen hemen bütün kooperatiflerin birliğe bağlı olmaları, kooperatifin gerek işlem ve kayıtlarında, gerek amaçlarının gerçekleştirilmesinde birliktelik sağlanmaktadır. Ayrıca denetimin daha sağlıklı ve etkin yapılabilmesi için birlikler; birim kooperatif görevlilerini bünyelerinde eğitebilmektedirler⁽⁶⁵⁾.

2.5.2.3. Devlet Denetimi

Genel olarak, devletin yaptığı denetim iki aşamalıdır. Birinci aşamada kooperatif, kuruluş aşamasında denetlenir. Bu; kooperatif kuruluşunun; yasalara uygun olup olmadığı konusunda yapılan bir denetimdir. İkinci aşamadaki denetim; kooperatif kurulduktan sonra yapılır. Kooperatifin devlet denetimine alınmasıyla, diğer denetimler ortadan kalkmaz. Aynı anda hem iç, hem de dış denetim söz konusu olabilir⁽⁶⁶⁾.

Başarılı bir denetimin sağlanması için, kooperatiflerde öz denetimin sağlanması bir zorunluluktur. Öz denetimin konut kooperatiflerinde, demokratik ilkeler çerçevesinde başarılmaması durumunda; diğer denetim çalışmalarına gereksinim kalmayacaktır⁽⁶⁷⁾.

2.6. Konut Kooperatifinde Yetiştirme

Buraya kadar anlatılan beş ana yönetim işlevinin en iyi biçimde yerine getirilebilmesi, herşeyden önce, iyi yetişmiş yöneticilerin kooperatifte görev almasına bağlıdır⁽⁶⁸⁾.

⁶⁵ ÜRPER, s.154.

⁶⁶ A.g.k, s.155.

⁶⁷ TURAN, s.19.

⁶⁸ CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.109.

Konut kooperatifleri, insanların konut gereksinimlerini dayanışma aracılığı ile, sağlamak üzere insanların oluşturdukları örgütlerdir. Kısacası, kooperatiflerin temel ögesi insandır. Bu nedenle bir örgüt olarak kooperatifi ne kadar desteklerseniz destekleyin, bunları değerlendirecek temel öge olan insanı eğitmedikçe başarı beklemek zordur. Kooperatiflerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri ancak, kooperatifçilik bilinç ve eğitiminin sürekliliği ile olurludur. İnsanı eğitmenin amacı, istenen özellikleri ona kazandırabilmek, istenmeyenleri ise önlemektir. O halde, kooperatifçilik eğitiminden de beklenen; kooperatifi başarılı yapacak unsurları insanlara kazandırmak, başarıyı önleyici unsurları da engellemek olmalıdır.

Eğitimsiz, kooperatif bilincinin yaratılması, kooperatife sahip çıkılması, başarılı bir biçimde işletilmesi olanaksızdır. Bu nedenle, eğitim kooperatifçilik ilkeleri arasında yer alır. Diğer kooperatifçilik ilkelerinin uygulanabilmesinin de eğitim ilkesiyle yakından ilgisi vardır.

Kooperatifçilik eğitim ilkesi kapsamında, kooperatifçilik araştırmasının da önemli bir yeri bulunmaktadır. “Kooperatifçilik ilkelerinin gerektikçe yeniden gözden geçirilmesi, kooperatif hareketine güç vermektedir” savı dikkate alındığında, eğitim ilkesinin vazgeçilmezliği onun önemini anlatmaya yeterlidir⁽⁶⁹⁾.

Kooperatifçilik eğitimi türlü biçimlerde tanımlanmıştır. Şili’nin tanınmış kooperatifçisi Carlos Burr’a göre bu “kooperatif amaçları ve ilkelerindeki uygunluğu görme, düşünme, yargıda bulunma alışkanlığını sağlamaya yol açan yöntemlerin bileşkesidir” ve sonuçta kooperatifçilik eğitimi, sistemin ilkeleri hakkındaki bilgiyi, yöntemlerini, tarihini ve ayrıca bunun tinsel gereklerini karşılamak için sorumluluk ile öncelik duygusunun gelişmesini içerir.

⁶⁹ AHMET ÖZÇELİK, “Kooperatifçilikte Başarının Şartı: EĞİTİM”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1996, S.715, s.11-12.

İngiltere'nin eğitimci ve kooperatifçilerinden Marshall, kendi yönünden şunları söylemektedir: “Kooperatifçilik eğitiminden kooperatif üyeleriyle ve üyeliği olurlu bulunanlarla, haberleşme çabalarımızı, kooperatif hareketinin etkinlikle fonksiyon görebilmesi için gerekli bilgi, ustalık ve isteğin sağlanması anlıyorum”.

En geniş anlamıyla kooperatifçilik eğitimi için uygun amacın önderin, şimdiki ve gelecekteki kooperatif üyelerinin kültürünü dikkate alınması zorunda olduğunu düşünmeye yol açmakta ve hepsi sistemin temel öğeleri içinde kalmaktadır. Ayrıca, bunun içine, kooperatif teşebbüslerinin veya işletmelerinin kendilerinden yararlananların gereksinimlerini en iyi biçimde karşılaması amacıyla yöneticilerin ve işgörenin teknik eğitimi de girmektedir.

Kooperatifçilik eğitiminin, bürolar veya atölyelerdeki makinalar gibi sadece teknik eğitim alanlarını kapsadığını söylemek abartma olacaktır. Aksine, yönetsel konuların ve kooperatifçilik eğitiminde kendine göre bir yeri olan yönetimin eğitim ya da yeterliliğine özellikle önem vermek gerekir. Bunun nedenleri kendiliğinden çıkmaktadır, şöyleki: kooperatif sisteminde temel birlik ilkeler ile sistemin özgüsel yöntemleri arasında kurulmaktadır. Kooperatif işletmesinin ekonomik, finansal ve yönetsel konulardaki tutumunun kooperatif ilkelerine dayandırılması gerekir. Yönetsel tekniklere gelince, doğrusu her türlü teşebbüse uygulanabilecek bazı teknikler vardır. Kooperatif yöneticileri, kendilerini sıkmadan bunları kullanabilirler. Diğerlerinin ise, kooperatif doktrininden ileri gelen durumlara göre başlangıçta düzenlenmesi zorunluluğu vardır⁽⁷⁰⁾.

Kooperatifçilik eğitiminin üç ayrı gruba yapılması gerekmektedir. Bunlar:

1-Kooperatif yöneticilerinin ve çalışanların eğitimi

⁷⁰ CARLOS URIBE GARZON(Çev: İnal Cem AŞKUN), “Kooperatifçilik Eğitiminin Kapsamı”, E.İ.T.İ.A. Der, Cilt IV, Eskişehir, 1975, S.1, s.198-202.

2-Kooperatif ortaklarının eğitimi

3-Halkın, genç nüfusun ve aydınların eğitimi

Kooperatifçilik eğitiminde herşeyden önce kooperatif yöneticilerinin ve çalışanların iyi yetiştirilmesi gerekir. Bunların işe başlarken bilgileri ne olursa olsun, kooperatif hareketin her an canlılığını sağlayabilmesi için olgunlaşma kurslarından geçirilmeleri giderek kısa, uzun devreler için gelişmiş ülkelerdeki kooperatif işletmelerinde bulunmaları ve kooperatif öğrenim kurumlarında kurs görmeleri gerekir. Kooperatifin geleceğini yönetim biçimleri ile yöneticiler çizmektedir. Bu nedenle, kooperatif yönetim bilgisi, teknik bilgi ve kooperatif uygulamaları açısından eğitilmesi, bilgi sahibi kılınması zorunludur. Kurulan birim kooperatiflerin sağlam temellere dayanması kooperatif yöneticilerinin biliçli eğitimi ile olurludur. Bu amaçla, kooperatif yönetici ve çalışanlara verilecek eğitimin konularını, genel kooperatifçilik yanında kooperatif işletmeciliği, kooperatif muhasebesi, yönetim, iş idaresi, pazarlama, finansman, hukuk konut üretimi konusunda gerekli teknik bilgileri oluşturmaktadır. Bunların yanında, dünya kooperatifçiliğindeki gelişmelerin ve yeni tekniklerin eğitim kapsamına alınması yararlı olacaktır.

Ortakların eğitiminde, kooperatifin kişiler birliği olduğu inancının yaratılması, kooperatifin ortaklarla ilişkisi oranında büyüyüp gelişebileceği, ortaklığın gayret ve fedakarlık olduğu fikrinin aşılması eğitim konusuna yönelik bilgileri oluşturur. Ayrıca, ortakların kooperatif çalışmaları ile ilgili konularda teknik ve ekonomik bilgilerinde aktarılması gerekir.

Kooperatifçilik eğitiminde üçüncü aşamayı, halkın, gençlerin ve aydınların eğitimi oluşturur. Kooperatiflerin başarıya ulaşması için kooperatifçiliğin ne demek olduğunu, kooperatifçilik ilkelerinin, yöntemlerinin halka, aydınlara ve gençlere anlatılıp benimsetilmesi,

kooperatif genel kültürünün kamuya maledilmesi, kooperatifçilik fikrinin yayılması açısından önemlidir⁽⁷¹⁾.

Tarihin tüm döneminde karşımıza çıkan yönetim kavramı, bugün evrensel bir nitelik taşımaktadır. Bugün ister ekonomik, ister toplumsal ve kültürel amaçlı kurumlar olsun, tüm küçük ve büyük ölçekli kurumların amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olabilmeleri ancak iyi bir yönetim örgütü oluşturmaları ile olurludur. Tüm kuruluşlar da, yönetim ilke ve kuralları olmadan, etkin ve verimli çalışmadan söz edilemez. Başarılı bir yönetimden sözedebilmek için; yönetimin işlevleri olarak bilinen, planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme işlevlerinin yerine getirilmesi gereklidir.

Konut kooperatifinde, ortakları en uygun biçimde konut sahibi yapabilmek için iyi bir yönetim zorunludur. Bugün konut kooperatifleri bir çok sorunla karşı karşıyadır. Bu sorunların üstesinden ancak iyi bir yönetim örgütü oluşturarak gelinebilir. Konut kooperatifinde yönetim, yasalarda ve anasözleşmelerde belirtildiği üzere belli organlara verilmiştir. Bu organlar; Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetleme kuruludur.

Konut kooperatifleri son derece katı ekonomik koşullar altında ve sürekli değişen bir çevrede çalışmalarını sürdürdükleri için geleceği görebilme ve kestirim yapma kooperatifin başarısı için gereklidir kısacası kooperatif plan yapmak zorundadır. Planlarda öncelikle amaç belirlenmeli ve bu amaca ulaştıracak en uygun yol bulunmalıdır. Konut kooperatifinde birincil amaç, ortakları en uygun koşulda konut sahibi yapmaktır. Planlar bu amaç doğrultusunda hazırlanmalıdır. Konut kooperatifinde, planlamayı yapan organ yönetim kuruludur. Ancak yönetim kurulu planlama yaparken; genel kurulun almış olduğu ana ilke ve politikaları dikkate almak zorundadır. Konut kooperatifinde, konut gereksinimi olan kişiler bir araya

⁷¹ TURAN, s. 22.

gelerek kooperatif şeklinde örgütlenirler. Konut kooperatifinde örgütlenme, daha çok yasaların koyduğu çerçeve içinde oluşur. Konut kooperatifinde yasalar çerçevesinde oluşan yönetim organları; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Müdürdür. Kooperatifte bu iç örgütlenme dışında birim kooperatiflerin birleşmesiyle oluşan birliklerde örgütlenmede farklılık gösterir.

Bugün kooperatifler daha çok birlik biçiminde örgütlenmeyi tercih etmektedirler. Bunun temel nedeni ise birliklerin pazarlık gücünün daha fazla olması, rekabet gücünün yüksek olması ve büyük ölçekli oldukları için çağdaş yönetim tekniklerini uygulayabilme olanağına sahip olmalarıdır. Ayrıca birlikler, birim kooperatiflerin çalışmalarını da örgütlemektedirler.

Kooperatifin iç örgütlenmesinde en yetkili organ, tüm ortakların oluşturduğu genel kuruldur. Genel kurul karar organıdır. Kooperatifi ilgilendiren stratejik kararlar genel kurulda alınır, alınan bu kararları uygulamaya aktaracak organ ise yönetim kuruludur. Denetleme kurulu, kooperatif çalışmalarını denetlemek üzere örgütlenmiştir.

Üçüncü işlev olan yürütme işlevi, kooperatifte alınan kararların uygulamaya geçirilme evresidir. Bu evre kooperatif çalışmalarında hayati bir önem taşır. Yürütme işlevinde yönetici, iletişim, güdüleme ve önderlik konularına dikkat etmesi gerekir. Özellikle konut kooperatifi açısından iletişime gereken önem verilmelidir. Kooperatifin demokratik bir yapıya sahip olması ve genel kurulda her ortağın bir oy hakkı olduğu için; kooperatifte etkili kararlar alınması, ancak etkin bir iletişim ile sağlanabilir. Özellikle genel kurullarda iletişim öğeleri özönüne alınmalıdır. Etkin bir iletişim ancak kooperatif çalışmalarıyla ilgili bilgilerin, ortakların anlayabileceği biçimde iletilmesiyle gerçekleştirilebilir.

Konut kooperatifinde uyumlaştırma diğer kuruluşlara göre daha büyük önem taşır. Çünkü, konut kooperatifi insanların konut sahibi olmak amacıyla

yaptıkları bir işbirliğidir. Uyumlaştırma ise; amaçlara ulaşmak için yön verici bir işbirliğidir. Konut kooperatifinde başarılı bir uyumlaştırma kuruluş aşamasında yapılması zorunludur.

Konut kooperatifinde denetleme; amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını tesbit etmeye yarayan bir işlemdir. Konut kooperatifi çeşitli kuruluşlar tarafından denetlenmektedir. Fakat kooperatif için en etkili denetleme biçimi, kooperatifin kendi organlarının yaptığı denetimdir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta denetim organlarının sorunları tesbit etmek yanında, yol gösterici olmaları gerekir.

Konut kooperatifi yönetim işlevlerinin başarı ile yerine getirilebilmesi ancak, iyi yetişmiş işgörenle olabilir. Konut kooperatifinde temel öge insandır. Kararları veren, uygulamaya aktaran ve kooperatif üyesi olan insanı eğitmedikçe kooperatiftten başarı beklemek zordur.

Üçüncü Bölüm

KONUT KOOPERATİFİ YÖNETİMİNDE KARAR ALMA

1. Yönetimde Karar Alma Ve Karar Alma Süreci

Bir işletme yöneticisinin yaptığı sayısız işler arasında en önemli yer tutan karar alma işlevidir. Daha ileri giderek, yöneticilik karar alma olarak nitelendirilebilir. Karar alma sadece işletme için değil, insanların günlük yaşamının bir evresi olmaktadır. Günlük işlerimizde sayısız kararlar veriz. Örneğin, yemek yemeye, gezmeye gitmeye..... karar veriz.

Yönetim sürecinin özelliklerini incelediğimizde yönetimin, iki evreli bir iş olduğunu görürüz. Birinci evrede bir karar alınır, daha sonra ise bu kararı uygulamaya aktarmak için girişimde bulunulur.

Böylece karar alma, ayrı bir yönetim işlevi olmaktan çok, bütün yönetim eylemlerine temel oluşturan bir öge olduğu görülmektedir. Karar alma işletmede ortaya çıkan sorunlarla ilgilidir. Karar alma aynı zamanda zorlukları yenme ve çatışmalarla ilgilidir⁽¹⁾.

¹İNAN ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, Metin Ofset Matbaacılık, Cilt 1, Eskişehir, 1995, 357-358.

1.1. Karar Alma Kavramı

Kararın çeşitli tanımları yapılmıştır. Sözlükte karar “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” biçiminde ifade edilmiştir. Karar için kesinkes bir sorunun olması gerekmemektedir. Ancak her sorunun çözümünde karar alınır. Günlük yaşantımızda sıkça karşılaştığımız karar kavramı, bir “seçimi” ortaya koyar. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin, bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. Buna göre “seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” yakından ilgilidir. Karar verebilmek için birden fazla seçeneğin ortaya konması gerekir⁽²⁾.

Karar alma süreci ise; çeşitli seçenekler arasından seçim yapma ile ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Aralarında seçim yapılması söz konusu olan şeyler; amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak araç, yol ve olanaklardır. Karar sürecini meydana getiren çalışmalar, temel olarak, psikolojik (düşünsel ve tinsel)dir. İlgili fiziksel çalışmalar ise, karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanmasına ve işlenmesine ilişkin çabalardır⁽³⁾.

Karar bir çok seçenekler arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir. Bazen seçilen bir davranış özel bir eylemle belirtilmez. Ancak çoğu kez kararlar, görülebilen eylemlerle belirtilir. Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği politikalar, yöneticilerin verdiği buyruklar, yapılan değişiklikler ve diğer somut olaylar buna örnektir. Bununla birlikte hiçbir şey yapmama kararı vermekte olasıdır⁽⁴⁾.

Karar kavramının, istenilen bir sonucu elde etmek için, varolan seçenekler arasında, bilinçli olarak seçilen bir eylem diye tanımlanmasından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır.

²TAMER KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995, s. 35.

³KEMAL TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Ya, Ankara, 1992, s. 308.

⁴HALİL CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.223.

- 1) Karar alma seçme eylemini gerektirir. Seçme eylemi olmadan ya da seçenekler olmadan, karardan söz edilemez.
- 2) Karar bilinçli düzeyde zihinsel eylemleri içerir. Bu sürecin mantıksal yönleri önemlidir. Fakat duygusal, akılcı olmayan, bilinç altında yatan etkenler de karar sürecini etkiler.
- 3) Karar, bir amaca yöneliktir ve bir sonuç elde etmek için karar verilir⁽⁵⁾.

1.2. Yönetimde Karar Almanın Yeri ve Önemi

Yönetimde karar alma; günümüz işletmecilik konuları arasında birinci derece de önem verilen bir düzeye erişmiştir. Öyle ki bazı yazarlar, yönetim ile karar almayı eş anlamlı tutacak kadar ileri gitmektedirler. Böyle bir tutum aşırı görünse bile; yönetimde karar alma, bilgi toplama, bilgi geliştirme, değişik seçenekler arasından seçim yapma ve sonuçları işletme görevlilerine etkili bir biçimde iletme diye tanımlandığında; karar alma çerçevesi içine girmeyecek pek az yönetim işlevi kalmaktadır⁽⁶⁾.

İşletmelerde karar alma, yöneticiler tarafından yerine getirilen işlemlerin merkezini oluşturur. Kişisel ilişkilerden, gelir, maliyet ve karla ilgili ekonomik incelemelere kadar; bütün örgütsel işlemlerin meydana getirdiği sorunların çözümünde; yönetici, çeşitli çözüm yolları arasından bir seçim yapmak zorunda kalır. Örgütün hangi basamağında olursa olsun; yönetici durumunda olan kişinin temel görevinin, karar alma olduğunu söyleyebiliriz⁽⁷⁾. Yönetici belli amaçları gerçekleştirmek üzere; kendisinin buyruğuna insancıl ve özdeksel kaynakların verildiği kişidir. Yönetici bu

⁵JOSEPH L. MASSIE, *İşletme Yönetimi*, (Çev: Şan ÖZALP- Hikmet SEÇİM- Kazım DİZDAROĞLU- Mehmet ALPTEKİN) Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, s.53.

⁶İLHAN CEMALCILAR-DOĞAN BAYAR-İNAL CEM AŞKUN-ŞAN ÖZALP, *İşletmecilik Bilgisi* İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. No.3, Eskişehir, 1993, s.110.

⁷A.g.k, s.111.

kaynakları kullanarak; işletmenin amacını gerçekleştirecektir. Bu noktada karşımıza, “karar verme“ çıkmaktadır. Yönetici “hangi işlerin yapılacağını bilmeli ki; işgören o işi yapabilsin, dolayısıyla, kendisi çeşitli işler arasından bir seçim yapmak zorunda kalacaktır. Seçilen alması yöneticinin kararını ortaya koyar. Artık işgören ne yapacağını bilir ve ona göre hareket eder.

Şayet alması arasında seçim yapılamıyorsa; kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. En önemlisi ve yeniden geri kazanılmayacak bir maliyet ögesi olarak, “zaman” işlemektedir. Yönetici seçim yapamamaktadır. Dolayısıyla hem amaca ulaşılması gecikmekte; hem de doğru mu yapılıyor, yanlış mı yapılıyor; değerlendirme olanağı ortaya çıkmamaktadır. Böylece kıt kaynaklar, bir anlamda boşa harcanmış olmaktadır. Karar gerekli olduğu zamanda ve yerinde verilmelidir. Zamanın da verilmeyen kararlar hem bazı fırsatların kaçmasına, hem amaçlara ulaşmayı geciktirmektedir. Buna karşın, gecikmiş olsa karar vermek hiç karar verilmemesinden iyidir. Bu nedenle “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir” deyişi, yönetim uygulamalarına yerleşmiş bulunmaktadır⁽⁸⁾.

İyi ve doğru kararlar işletmeyi başarıya götürürken, yanlış kararlar işletmeyi zarara sokar ve kapanmasına neden olur. Bu nedenle; işletme yönetiminde görev alacak kişilerin seçiminde, son derece dikkatli davranmak gerekir. Kendilerinde karar almak için gereken bilgi, görgü, karar alma yeteneği ve sorumluluk duygusunun bulunup bulunmadığı dikkatle araştırılmalıdır⁽⁹⁾.

⁸KOÇEL, s.36.

⁹CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s. 111.

1.3. Karar Alma Sürecinin Özellikleri

Karar alma sürecinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

1.3.1. Karar Alma Güç ve Pahallı Bir İştir

Karar süreci sonunda, etkin ve verimli bir karar elde etmek için; amaç seçimine ve bu amaçlara ulaştıracak araç ve olanakların belirlenmesine yardım edecek bilgilerin toplanması gerekir. Toplanan bilgiler, yalnızca geçmişe ve bugüne değil; geleceğe de ilişkindir. Geleceğe ilişkin bilgiler; kestirim süreci sonunda elde edilir. Bu kestirimler, yalın seziden, en çapraşık sayısal işlemlere kadar; bir çok çalışma ve çabalara dayanmaktadır. Bugün, bilgi işlem sistemleri ile bu sayısal işlemler, elektronik aygıtlar, bilgisayarlar yardımıyla gerçekleştirilmektedir. Fakat bu aygıtların oldukça pahallı olması ve kısa süre de amorti edilmemeleri sonucu olarak; bunlardan yararlanacak işletmelere ağır giderler getirmektedir. Bunun yanında; karar verirken, hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesi güçlüğü vardır. Bu bilgilerin belirlenmesi, uzmanlık isteyen bir konudur. Bu nedenle söz konusu uzmanlara danışmak ve onların yardımlarına başvurmak gereksinimi doğmaktadır.

Karar sürecinin pahallı olması ve fazla zaman alması nedeniyle; bireyler ve yöneticiler, birçok durumda öngörüselsel, alışılmış gelenek, görenek yöntemlerine göre; ya da körü körüne karar almayı yeğlerler. Biçimsel olmayan bu yöntemin, birçok sakıncalarının olacağı açıktır. Onun için, pahallı da olsa; bilimsel araç ve yöntemlerden yararlanılmalıdır⁽¹⁰⁾.

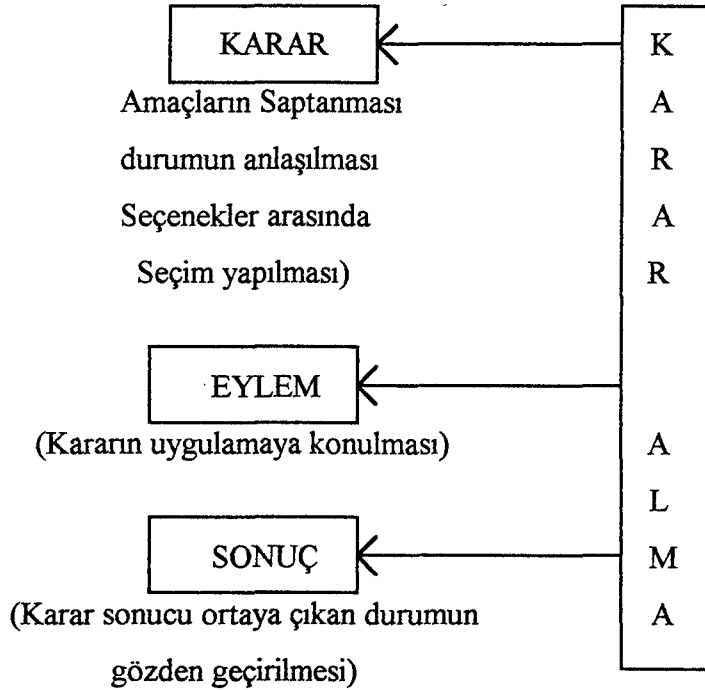
¹⁰ÖZALP, Yönetim....., s.364.

1.3.2. Karar Süreci Etkinlik ve Ussallığa Dayanır

Karar almanın ussal bir işlem olmasının en önemli nedeni; ussal seçim yapılması zorunluluğudur. Gerçekte başarılı bir yönetici, birçok seçenek üzerinde durma yerine; ussal olanların arasından seçim yapma yoluna gider. Gerçekten insanın bilgisi, ileriye görmesi ve gelecekle ilgili kestirimde bulunması zordur. Böyle olmasaydı karar verme, zor bir işlem olmayacaktı. İleriye iyi bir biçimde görmek ve ussal kararlar alabilmek için, karar almada kullanılacak bilgiler eksik ve yetersiz olmamalıdır.

1.3.3. Karar Süreci Geleceğe Yönelmiştir

Karar alma, plan gibi geleceğe dönük bir iştir. Karar alma da; karar, eylem ve sonuç olmak üzere üç evre söz konusudur.



Şekil 3: Karar Evreleri

Kaynak: ÖZALP, s.365.

Karar, eylem ve amacın gerçekleşmesi evreleri arasına; kararın çeşit ve niteliğine göre; değişen bir süre girer. Sonuca hızla ulaşmak gerektiği durumlarda; karar ile eylem arasındaki süre en azdır. Giderek bu gibi durumlarda, karar evresinin kendisi de, en az sürede başarılıdır. Örneğin; amaca ulaşmak için çeşitli yollar, davranış biçimleri; kısacası seçeneklerin karşılaştırılmasında zaman kaybedilmez. Ancak olağanüstü durumlarda anlık kararlar verilir. Bunun dışında, gerek kararların verilmesi, gerek yürütülmesine geçiş, gerekse yürütme evresi uzun bir süre içinde gerçekleşir⁽¹¹⁾.

1.3.4. Karar Bir Plandır

Karar alma süreci ile, planlama süreci arasında yakın bir benzerlik vardır. Kararlar da olduğu gibi planlar da; çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç ve olanaklar; kısacası çeşitli seçenekler arasından seçim yapmak söz konusudur. Plan ile karar arasındaki başlıca fark; planın karara göre daha ayrıntılı olması ve bilimsel nitelik taşımasıdır. Plan, gerçekte bir kararlar toplamıdır. Bu bakımdan her plan bir karar niteliği taşır. Ancak, her karar kesinkes bir plan özelliği taşımaz. Kararın plan niteliği taşıması için, amaca ulaştıracak araç ve olanakların seçimi, saptanması, kullanılacak yol, biçim ve zaman gibi öğelerin bilimsel içerikte ve ayrıntıları ile belirlenmeleri gerekir. Kısaca belirtmek gerekirse; plan kararın gelişmiş, geliştirilmiş biçimidir.

¹¹TOSUN, s.318.

1.3.5. Karar Alma Süreci Bir “Sorun Çözme” Sürecidir

Sorun önümüze çıkmış olan bir engeli gösterir. Amaca giden yol üzerindeki bu engeli kaldırmak ve yerine olumlu olanları bulmak konusunda, birtakım önlemler almak gerekir. Gerçekten bir sorun yoksa, karar alma gerekli olmayabilir. Yönetici karar verirken; bir sorunu çözme amacıyla karar verir. Yönetici işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarken; bazı engelleri farkedirse, bunları ortadan kaldırmak için harekete geçer. Çeşitli önlemler alır. ~~Bu önlem ve çabaların toplamı; sorun çözme sürecini oluşturur. Sorun çözmede, çare ve önlemler; çoğu kez birden fazladır. Bu nedenle bir seçim yapmak için karar vermek gerekir⁽¹²⁾.~~

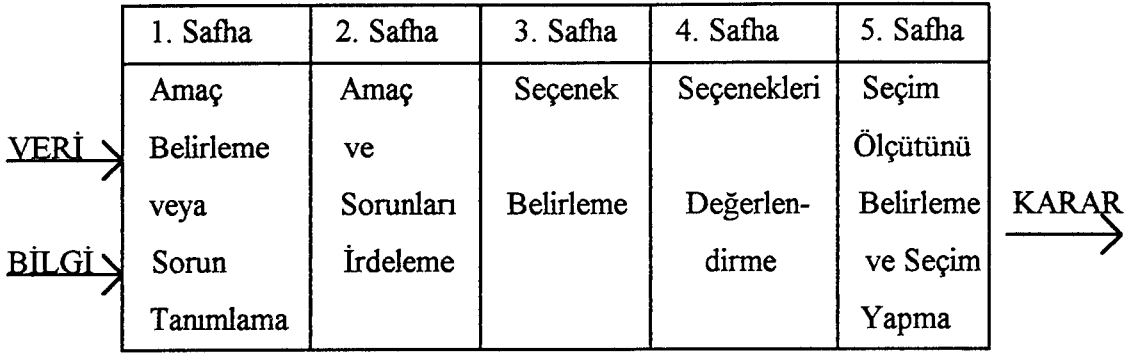
1.4. Karar Alma Süreci

Karar bir sonucu ortaya koyar. Yönetici karar vermekle (tercihini belirtmekte), bir sürecin sonucunu açıklamış olur. Dolayısıyla, karar konusunu incelemek için, sadece sonucu ortaya koyan “seçim” ya da “tercih”in incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya,, seçim yapmaya gelinceye kadar, nelerin olup bittiğine bakmak gerekir. Bu açıdan ele alındığında; karar alma işi bir süreç olarak görülebilir. Sonuçta karar alma; belli bir başlangıç noktası olan ve buradan başlayarak, değişik iş, eylem veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonuçta bir seçimin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğudur, süreçtir.

Karar alma sürecinin evreleri ile ilgili, çeşitli yaklaşımlar vardır. aşağıda gösterilen beş evrede karar alma sürecini açıklamaya çalışacağız⁽¹³⁾.

¹²ÖZALP, Yönetim ve....., s. 365-366.

¹³KOÇEL, s. 37.



Şekil 4: Karar Süreci

Kaynak: KOÇEL, s.37.

Hangi konuda olursa olsun, karar vermenin başlangıcı amaç belirlemek veya sorun tanımlamaktır. Ancak bazılarının göre bu ikinci evredir. Birinci evre yöneticinin, amaç belirlemeye gerek olduğu veya ortada bir sorunun olduğunu kabul etmesidir. Bazı yöneticiler, çeşitli konularda herhangi bir amaç belirlemenin şu veya bu nedenle gerekli olmadığına inanabilir. Ayrıca, ortada bir sorunun (problemin) olduğunu da kabul etmeyebilir. Dolayısıyla, bu gibi durumlarda, ne amaç belirleme söz konusu olacak; ne de sorunun tanımı yapılacaktır. Bu nedenle, yöneticinin duyarlılığı, düşüncesi ve kanısı, karar sürecinin birinci evresi olarak görülmektedir.

1.4.1. Amaç Belirleme - Sorun Tanımlama

Amaç, gelecekte ulaşılacak ve gerçekleştirilmek istenen durumu gösterir, amaç belirlemekle, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda olunmak istenildiğini bugünden belirler. Gelecekteki durum veya konum, işletme kaynaklarının yönlendirileceği noktayı gösterir.

Amaç belirlemenin, karar süreci için belirleyici bir önemi vardır. Çünkü karar sürecinin diğer evreleri, belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır.

En alt basamaktan, en üst basamağa kadar, yöneticiler amaç belirleme evresiyle yakından ilgilidirler. Örgütün üst basamak yöneticileri, daha çok tüm işletmeyi ilgilendiren ve uzun vadeli amaçlarla ilgili iken; orta basamak yöneticileri; daha çok uygulamaya dönük, orta ve kısa vadeli; alt basamak yöneticileri ise, salt uygulamaya dönük, kısa vadeli amaçlarla ilgilidir.

Amaç belirlemesi sonunda, amaç açıklaması ile sonuçlanacaktır. Başka deyişle, yönetici belirlediği amacı; başkalarına aktarabilecek biçimde açıklayacaktır.

Amaç açıklamasının etkili olabilmesi için, belli ölçütlere göre yapılması gerekir. Bunlar;

-Amaç açıklamasında, bu amacı gerçekleştirmek için hangi işlerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

-Amaç ve amaç açıklaması, elde edilmek istenen sonucu çok açık ortaya koymalıdır.

-Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Bu nedenle olabildiğince rakamlarla anlatılmalıdır.

-Amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

-Amaçlar güdüleyici olmalıdır.

-Amaçlarda öncelikler belirtilmiş olmalıdır.

Sorun Tanımlama

Karar sürecinin birinci evresi olarak sorun tanımlama; yöneticinin ortadan kaldırmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü noktaları gösterir, aynı rakamlara baktıkları halde, yöneticilerin farklı sorunlar görmeleri algılama ile ilgilidir. Aslında algılama; yöneticiler arasındaki farklılığı da açıklayan bir olgudur. Özellikle yönetici değişikliklerinde, sorun algılama ve tanım

farklılıkları açıkça görülmektedir. Giden yöneticinin yerine gelen bir başkası; aynı rakam ve tabloya bakarak, farklı sorunlar algılayabilmektedir⁽¹⁴⁾.

Çoğu kez yöneticiler, gerçek sorunu bulmakta yandıklarından; yanlış bir yanıt bulmaya yönelirler. İşletmenin işleri yolunda gidiyor olabilir ancak bu yöneticiyi rahatlamaya götürmemelidir. İşler yolunda gitse bile, yönetici sürekli sorunları aramak zorundadır. Yöneticinin temel görevlerinden biri budur. Bu arama, sorun yaratma değildir. Önemsiz sorunlarla zaman öldürmek anlamına gelmez⁽¹⁵⁾.

Sorun tanımı; hakkında karar verilecek olan engelin tanımını gösterir. Ancak bu konuda, bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; yöneticinin çözüm bulmak zorunda olduğu sorunların, her zaman açık ve seçik ortaya çıkmamasıdır. İkincisi; çoğu kez gerçek sorun ile sorunun varlığına işaret eden belirtilerin, birbirine karışmış olmasıdır. Bir diğer güçlük ise; yöneticilere gerçek sorunun ne olduğunu söyleyecek bir teknik, ya da modelin bulunmamasıdır. Dolayısıyla yöneticiler, kendi yetenekleri ile başbaşadırlar.

Ulaşılmak istenen amacın belirlenmesi veya karşılaşılan sorunun tanımlanması ile, karar alma sürecinin birinci evresi tamamlanmış olur. Yerleşmiş bir deyişle, “iyi tanımlanmış sorun, yarı yarıya çözülmüş sorun” durumuna gelir⁽¹⁶⁾.

1.4.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme

Amacı belirlenmiş veya sorunun tanımlanmış olması; kararı ortaya koyan seçim için yeterli değildir. Bu amaç veya sorunların nedenlerinin, özelliklerinin, çözümlenmemesi durumunda karşılaşılabilecek olayların,

¹⁴A.g.k, s. 40-43.

¹⁵CAN, s.172.

¹⁶KOÇEL, s. 42.

niteliklerinin, vb. incelenmesi, üzerinde durulması, başka deyişle irdelenmesi gerekir⁽¹⁷⁾.

Genellikle sorun yaratan nedenler tam bilinmediğinden, bulunabilecek çözüm yollarından, olumlu sonuçlar alınamaktadır. Karar alma zorunda olanlar, nedenlerin araştırılması için gerekli bilgi ve uzmanlığı elde etmemişlerse; konu ile ilgili uzmanlardan yararlanmaları kaçınılmazdır.

1.4.3. Çözüm Seçeneklerinin Belirlenmesi

Bu evrede belirlenmiş olan amaca ulaştırabilecek veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracak, başlıca seçeneklerin bir listesi yapılır. Bu seçenekler, amacı gerçekleştirmek veya sorunu ortadan kaldırmak için; insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren yollardır⁽¹⁸⁾. Karar almadaki bu safhada özgün ve farklı düşüncelerin, yaratıcılığın, alışılmışın dışına çıkmanın olabileceği bir evredir.

Bu evrede beyin fırtınası ya da beyin jimlastığı tekniği gibi tekniklerin uygulanabildiği evredir. Genellikle çok kişili yönetimlerde hiçbir sınır ve eleştiri yapılmadan, bir sorun üzerinde düşünen grup üyelerinin , bu sorunun çözümü ile ilgili olarak akıllarına gelen, düşünebildikleri her fikri söylemelerine dayanır. Böylece bir yandan yaratıcılık özendirilmiş, diğer yandan birçok fikrin ortaya çıkması sağlanacaktır. Daha sonra elde edilen fikirler teker teker ele alınarak incelenir ve değerlendirilir. Sonunda üzerinde fikir birliği sağlanan seçenekler listesi ortaya çıkar.

Karar alma sürecinin bu evresi yaratıcılığın ortaya çıktığı bir evredir. Varolan sorunlara yeni çözüm önerileri geliştirmek, daha önce üzerinde hiç durulmayan seçenekler oluşturmak yaratıcılığı gerektirmektedir. Bunun tersi

¹⁷ÖZALP, s. 360-361.

¹⁸KOÇEL, s. 45-46.

ise, aynı sorunlara bilinen ve daha önce kullanılan çözüm yollarını uygulamaktır. Bir yöneticiyi başkalarından farklı kılacak nokta geliştirebildiği yeni fikir ve seçenekler olacaktır⁽¹⁹⁾.

Sorunların çözümünde gidilebilecek tek yol varsa, bu durumda karar alma söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi anlatır. Geliştirilen seçenekler, aralarında seçim yapılabilecek yolları göstermektedir.

1.4.4. Geliştirilen Seçeneklerin İrdelenmesi

Bu evrede geliştirilmiş bulunan seçeneklerin bir irdelenmesi yapılır. Bu seçeneklerin irdelenmesi, çeşitli açılardan değerlendirilerek gerçekleştirilir. Değerlendirme ölçütlerinden bazıları şunlardır:

- Teknik olarak uygulanabilirlik
- Maliyeti
- Toplumsal açıdan istenebilirliği
- Öngördüğü kaynak miktarı
- Başarı olasılığının derecesi
- Değişik kişi ve grupların bekleyişine uygunluğu
- Olası sonuçları

Her seçenek bu etkenler açısından değerlendirilip; kendi içlerinde sıralanır.

Bu evrenin amacı; seçenekler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ön plana getirmektir. Ayrıca; sorunu çözebilecek seçenek sayısının fazla olması; en iyi kararın alınması olasılığını arttıracaktır.

¹⁹YILMAZ ÜRPER, "Kooperatiflerde Karar Alma ve Bilgi", Türkiye Kooperatifçilik Der, Ankara, 1995, S:1, s.3.

1.4.5. Seçim Ölçütünü Belirleme ve Seçim Yapma

Karar alma sürecinin son evresi; almasıklar (alternatifler) arasından seçim yapmaktır. Seçilen almasıık (alternatif) “karar”ı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur. Sıra bu kararı uygulamaya gelir⁽²⁰⁾.

1.5. Karar Alma ve Bilgi

Bilgi ve veriler karar almayı desteklemektedir. Kararın her evresinde girdi olarak kullanılan bu elemanlar, etkin bir iletişim ağı ile örgütlerin tüm birimlerine yayılır ve akışkan bir özellik gösterir. Zamanında ve istenen veri ve bilgi için, veri ve bilgi bankaları oluşturulmaktadır. Giderek bilginin kullanılabilir ve anlamlı duruma getirebilmek için bilgi işlem departmanları oluşturulmaktadır.

Bilgi karar verilirken ve kararın oluşumunda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.

Örgüt içinden ve dışından sağlanan her veri, bilgi durumuna dönüştürülemediği gibi her bilgi de kullanılmayabilir. Bu nedenle kullanılabilir bilgi elde etmek amaç olmalıdır. Bilginin elde edilışinde de bir üretim işlemi söz konusudur. Veriler çeşitli işlemlerden geçtikten sonra kullanılabilir bilgi durumuna gelmektedir. Bu üretim işleminde elle yapılan bilgi işlemden, elektronik aygıtlarla yapılan bilgi işleme kadar çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Örgütlerin yapısına ve özelliğine göre bu tekniklerden bir ya da birkaçı kullanılabilir. Elde edilen bilgiler kaynaktan bir ya da birkaç kanalla alıcıya ulaşır. Bu süreç iletişim sürecidir. Karar için

²⁰KOÇEL, s.47-48.

bilginin elde edilmesi yanında taşınması ve ulaşımı da gereklidir. Bu, bilgiye zaman faydası sağlamaktadır.

Bu durumda bilgi ve iletişim karar almanın en önemli elemanlarıdır. Bunlar karar alma sisteminin alt sistemi olarak görülmektedir. Çoğu zaman “Karar Destek Sistemi” olarak adlandırılmaktadır. Karar destek sistemleri kararı vermez, sadece kararın alınmasına yardımcı olur ve yönetimin karar almasını destekler. Bilgiler sorunla ilgili olmalıdır. Veri ve bilgi bolluğu, ilgili bilgilerin kaybolmasına neden olmaktadır. Karar destek sistemleri yönetimin gereksinim duyduğu bilgileri sağlamalıdır. Bilgileri canlı tutmalıdır. Sistemle yönetim arasında, sistemle bilgi kaynakları arasında etkin bir iletişim bulunmalıdır. Çünkü bilginin zamanında ve yerinde kullanımı böylece kolaylaşacaktır⁽²¹⁾.

1.6. Karar Türleri

Yönetimde kararlar çok çeşitlidir. Bazı temellere göre bunlar gruplandırılabilir. Şöyle ki:

1-Karar sürecinde kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre: Seziş, olay, deneyim, araştırma, geleneklere dayanan kararlar.

2-Kapsamdadıkları süreye göre: Kısa, orta, uzun süreli kararlar

3-Kapsam ve önemlerine göre: Kurum veya işletmenin tümünü, uzun süre için kapsayan politik kararlar ile işletmenin bir bölümünü kısa süre etkileyecek teknik kararlar.

4-Karar organı oluşturan kişilerin sayısına göre: Kişisel kararlar ve grup kararları.

5-Karar organının örgütteki yerine göre: Komuta kararları, kurmay kararları.

²¹ÜRPER, “Kooperatiflerde Karar”, s.3-4.

6-İlgili oldukları işletme işlevine göre: Pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe kararları.

Yukarıda belirtilenler dışında; kararlar başka türlü de bölümlendirilmektedir. Örneğin; ana kararlar, uygulama kararları, yorumlayıcı ve açıklayıcı kararlar, oy çokluğu kararları gibi⁽²²⁾.

2. Konut Kooperatifi Yönetiminde Karar Alma

[Kooperatif örgütü, müşteri ve ortak konumunda olan bir grup ile bunların amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, teknik anlamda işletme ya da işletmelerden oluşur. Kooperatif işletmeler demokratik kuruluşlar olduklarından güç ve bilgi paylaşılır. Dolayısıyla ortakların tümü doğrudan ya da temsilciler yoluyla yönetime katılırlar.]

Kooperatif işletmesi teknik anlamda çok kişi işletmesi özelliği gösterir. İşletmenin yönetimi, ortaklardan oluşan kurullarla olabileceği gibi uzman bir ekip ile de olabilmektedir. Yönetim ister kurullarla, ister uzman bir ekip ile olsun kesinkes ortakların grup katılımı söz konusudur.

[Günümüzde ister özel kesimlerde, ister kamu kesiminde olsun; işletme sahipliği ile işletme yönetimi birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Bu anlayışın kooperatif işletmelerde de benimsenebileceği tartışılmaya başlamıştır. Bu durumda ortaklar, kooperatif işletme yönetimine kurullar aracılığı ile, işletmeyi amaçlar doğrultusunda yönlendirerek yönetime katılırlar. Bu ise karar vermek aracılığı ile gerçekleşir⁽²³⁾.]

[Karar bir sonuçtur. Bu sonuca birbirini izleyen çeşitli evrelerden geçilerek ulaşılır. Kooperatifte karar sürecinin her evresinde iletişim gereklidir. Karar için önce amaç ve sorun belirlenir, sınırları çizilir, tanımı

²²CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZALP, s.112.

²³ÜRPER, "Kooperatiflerde Karar.....", s. 4-5.

yapılır. Sonra da analizine geçilir. Amaç ve sorunların ana ve alt nedenleri, özellikleri, öncelikleri üzerinde durulur. Bunlar yapılırken belirli ilkelere uyulur.

Amaçların belirlenmesi ve sorunun tanımından sonra, amacın gerçekleşmesi ve sorunun çözümü için seçenekler belirlenir. Kooperatiflerde daha önceki evrelerde olduğu gibi bu evrede de ortakların katılımı öngörülür. Bu safhada, ortakların özgün ve farklı düşüncelerinin, yaratıcı özelliklerinin, alışılmışın dışına çıkmanın olabileceği bir evredir. Bunlar ortakların kararlara katılımını ve öneri sisteminin uygulanmasını sağlar. Demokratik ortam burada kendini gösterir. Tüm ortakların katılımıyla sorunların çözümü ve amaçlara yönelik almasıklar(alternatifler) belirlenir ve sonunda bunlar değerlendirilerek en uygun olanı seçilir. Tüm bunların yapılabilmesi açık, samimi, eşitlikçi bir iletişim ortamının varlığına bağlıdır. Kararların oluşmasına kadar bütün evrelerde bilgisel hammadde ya da işlenmemiş bilgi olarak tanımlanan veri ve verilerin anlamlı hale getirilmesiyle oluşan bilgiye gereksinim vardır⁽²⁴⁾.

Kime hangi tür bilginin ne zaman, nerede gerekli olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu ise iletişim departmanı ile birlikte düşünülecek bir örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır. Ancak bu örgütlenme, kooperatif ortaklarının istediğinde; istediği bilgiyi, istediği biçimde alabilmeyi sağlayacak biçimde olmalıdır. İletişimi buna göre planlamak gerekir. Giderek, kooperatif gerekli bilgiyi ortakların çabaları dışında ortaklara iletmeyi yönetimin bir işlevi olarak görmelidir. Ancak, bu biçimde bilgi ve iletişim karar almanın önemli öğeleri olacaktır. Böylelikle kooperatiflerde ortakların, kooperatif kararlarına katılımından ve desteğinden söz edilebilir.

Kooperatif yönetiminde, kararların alınmasında bilgi ve veri eksikliği varsa; amaç ve sorunlar belirlenemekte, almasıklar yeterli düzeyde

²⁴YILMAZ ÜRPER, Kooperatiflerde İletişim, s.65-66.

olmamakta, varolan almasıkların seçimi zorlaşmaktadır. Birbirinden farklı ve fazla almasığın oluşmaması yönetimi, riski yüksek ve seçimi güç almasıklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu da kooperatiflerde demokratik, hızlı, doğru karar almayı engelleyeceğinden; amaçlara ulaşmak ve sorunları çözmek için daha fazla kaynak, daha fazla zaman harcanacak ve giderek sorunlar karmaşık duruma gelerek çözümsüzlüğe doğru gidecektir⁽²⁵⁾.

Kooperatiflerde, bilgi ve iletişim ile, ortakların yönetime katılmaları sonucunda büyüme ve değişim gibi ortamlarda ortaya çıkan, yönetim sorunları daha çözülebilir duruma gelecektir.

Kooperatiflerde demokratik yönetim, sadece seçimle ilgili değil; yönetimin tüm işlevlerinde vardır. Bu nedenle kooperatifler, iletişim ve bilgiye önem verecek biçimde örgütlenmeleri gerekir. Kooperatifler çift yönlü iletişimle ortaklara ve çevreye bilgi verecekler; ortaklardan diyalog, tartışma, öneri ile bilgi, düşünce ve veri alacaklardır.

[Bilgi ve iletişimdeki gelişmeler, küçük ve büyük tüm kooperatiflerin yönetimlerini ^{ve karar alma süreçlerini} tesadüfî ve gelişigüzel olmaktan çıkarmış bilgi akışına, iletişime ve katılıma önem veren bir yönetim anlayışını gündeme getirmiştir⁽²⁶⁾.]

[İşletme içinde, tüm basamaklarda karar alma söz konusu olduğu gibi; konut kooperatifinin tüm organlarında da karar alma söz konusudur. Ancak kooperatifte her organın özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunlar birbirinden farklı olmaktadır. Bu doğal olarak karar sürecine de yansımaktadır⁽²⁷⁾. Kooperatifte karar için birkaç kurul vardır. Bunlar; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kuruludur. Şimdi sıra ile bu kurulların karar alma süreçlerini inceleyelim.]

²⁵A.g.k, s.66-67.

²⁶A.g.k, s.67-68.

²⁷KOÇEL, s. 34-50.

2.1. Genel Kurul

☞ Konut kooperatifi yönetiminde genel kurul, bütün ortakların oluşturduğu en yetkili organdır. Kooperatife üye olan herkes genel kurulun bir üyesidir. Ortaklar genel kurulda yetkilerinin kooperatif yönetiminde etkin rol oynamak için kullanırlar.

Genel kurulun hangi konularda karar alacağı yasalarda ve kooperatif anasözleşmesinde belirtmektedir. Genel kurul istese de bu yetkilerini başka bir organa ya da yönetim birimine devredemez⁽²⁸⁾.

Genel kurulun almış olduğu kararlar, tüm işletmeyi ilgilendiren ve kooperatifin çalışma alanlarını belirleyen, diğer organların çalışmalarına temel oluşturan stratejik nitelikte kararlardır. Stratejik kararlar, kooperatifin rekabet ortamında çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelemesini gerektirmektedir. Bu tür kararları etkileyen en önemli öge, çevrede oluşan ekonomoik , toplumsal, politik v.b. değişimlerdir.⁽²⁹⁾

Kooperatif anasözleşmesinde ve kanunlarda belirtildiği üzere genel kurul şu konularda karar verebilmektedir:

- Kooperatif amaçlarını belirlemek.
- Gerekli durumlarda kooperatif anasözleşmesini değiştirmek.
- Kooperatif çalışma programını düzenlemek.
- Kooperatifin gelir-gider bütçesini onaylamak.
- Kooperatif sermayesinin çoğaltılması, özel şartlar altında borçların kabul edilmesiyle ilgili kararlar.
- Kooperatifin tasfiyesi, feshi ya da süresinin uzatılmasıyla ilgili kararlar.
- Yönetim kurulunu seçmek.

²⁸ÜRPER, Kooperatif İşletmeciliği, s. 139.

²⁹EROL EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Ya, No. 234, İstanbul, 1990, s. 30.

-Yönetim kurulu tarafından verilen ortaklıktan çıkarılma kararına yapılan itirazları inceleyip, tasdik veya reddetmek⁽³⁰⁾.

Genel kurul yukarıda belirtilen konularla ilgili kararlar alırken, kooperatife üye olan her ortak, koopertaife koyduğu sermaye ne olursa olsun, bir oy hakkına sahiptir. Şirketlerde ortağın oy hakkı, şirkete koyduğu sermaye ile orantılı olmaktadır. Bu özellik kooperatifi diğer şirketlerden ayıran bir özelliktir⁽³¹⁾.

Yazılı izin ile bir ortak, diğer bir ortağın oyunu kullanmak üzere vekil tayin edebilir. Ancak, vekalet yoluyla birden fazla ortağı tek kişi temsil edemez.

Genel kurul toplantılarının yapılıp, kararların verilebilmesi için; toplantının yapılacağı tarihte, genel kurula katılma hakkına sahip olanların en az ¼ nin şahsen ve temsilen toplantıda hazır bulunmaları gerekmektedir. İlk toplantıda bu oran sağlanamazsa, ortaklar tekrar toplantıya çağrılır. İkinci toplantıda, hazır bulunan ortak sayısı ne olursa olsun; birinci toplantıya ait gündem görüşülerek, karara bağlanır. Bu gibi durumlarda kararlar oy çokluğu ile verilmektedir.

Bazı özellikli durumlarda, kararların alınmasında farklılıklar görülebilmektedir. Kooperatifin feshi, ya da ana sözleşmede yapılacak bir değişiklikte; genel kurula katılma hakkına sahip olan ortakların 2/3 nin hazır bulunması gerekir. Bu ilk toplantıda sağlanamazsa; ikinci toplantıda ortakların yarısının bulunması yeterlidir. Bunun da mümkün olmadığı durumlarda çoğunluk aranmaz; gündem görüşülerek karara bağlanır. Ortakların kişisel sorumluluklarının ağırlaştırılması ve ödeme

³⁰TEVFİK KORALTAN-NAİM TEZMEN-YAŞAR İSBİR-SEBATİ HASTAOĞLU, *Türk Hukukunda Kooperatifler*, Ankara, 1971, s. 116-117.

³¹ÜRPER, *Kooperatif İşletmeciliği*, s. 139.

yükümlülüklerinin arttırılması durumunda, alınacak kararlar için bütün ortakların $\frac{3}{4}$ nün onayı gerekmektedir⁽³²⁾.

Genel kurulda alınan kararlar, sıradan kararlar değildir. Bu kademedeki kararlar, orta ve uzun vadeli, tüm kooperatifi ilgilendiren niteliktedir. Bu nedenle, genel kurul kararlarında, karar sürecinin tüm evreleri ayrı ayrı ele alınıp incelenir. Genel kurulun alacağı kararlara ilişkin bilgiler ; yönetim kurulu ve denetleme kurulunca sağlanır.

2.2. Yönetim Kurulu

Kooperatifin yönetimi, genel kurul tarafından ve ortaklar arasından seçilen, en az üç üyeden oluşan yönetim kurulunca yerine getirilir. Yönetim kurulu kooperatifi, kooperatif anasözleşmesine, kooperatif yönetmeliklerine, yasalara ve genel kurulun almış olduğu kararlara uygun olarak yönetir⁽³³⁾.

Yönetim kurulu, yönetim çalışmalarını gerçekleştirirken; yönetsel kararlar almaktadır. Alınan bu yönetsel kararlar; kooperatifin yapısını ve şeklini oluşturma ile ilgilidir. Bunun yanında, kooperatif kaynaklarından en iyi sonucu elde etmek için, örgüt yapısının oluşturulması, kooperatif kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili olmaktadır.

Örgüt yapısı oluşturulurken; karar verilmesi gereken noktalar, hangi işlerin yapılacağı ile ilgili kararlar, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağı ile ilgili kararlar, kooperatife giren ve çıkan bilgilerin hangi yolları izleyeceği, iletişim araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir⁽³⁴⁾.

Yönetim kurulu aşağıdaki konularla ilgili kararlar verebilmektedir:

- Kooperatif kaynaklarının yatırım kararını vermek.
- Kooperatif çalışmalarını planlamak.

³²KORALTAN-TEZMEN-İSBİR-HASTA OĞLU, s.117.

³³ÜRPER, s.143.

³⁴EREN, s. 31.

-Para ve kredi olarak parasal olanaklar sağlamak.

-Kooperatif işlerinin yürütülmesiyle ilgili kararlar (arsa alınması, konut planlarının yapılması, konutların inşaa ettirilmesi v.b.).

Yönetim kurulu en az iki haftada bir kez toplanır. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı vardır. Bir ortak diğerrinin yerine oy kullanamaz. Yönetim kurulunda kararlar oy çokluğu ile verilir. Oy çokluğu sağlanamazsa söz konusu kararların alınması bir sonraki toplantıya bırakılır. İkinci toplantıda da bir sonuca varılamazsa, öneri reddedilmiş sayılır⁽³⁵⁾.

Yönetim kurulu üyelerinin kooperatifin günlük işlerinin yürütülmesinde bir işlevi yoktur. Bu görev, müdüre aittir. Yönetim kurulu genel olarak, karar alır. Müdür alınan kararların uygulanmasıyla ilgilenir.

Müdür, uygulama ile ilgili kararlar verirken; amaç, yeterince en etkili biçimde kooperatif kaynaklarının değişim sürecini sağlamaktır.

2.3. Denetleme Kurulu

Denetleme kurulu, kooperatifin çalışma programında bulunan kısa ve uzun süreli işlerin denetlenmesiyle ilgili eğitimsel, hukuki ve parasal hususlarda genel kurul adına denetlemeler yapar⁽³⁶⁾.

Denetçiler yıllık bilanço ve sonuç hesaplarını inceleyerek, bu konudaki düşünce ve kararlarını bir raporla genel kurula bildirirler. Kooperatif amaçlarının gerçekleştirilmesi, bunların gerçekleştirilmesi sırasındaki aksaklıkların önlenmesi ve ortaya çıkmış ise; bunu çözüm yollarının araştırılması, ortakların ve üçüncü şahısların haklarının korunması denetleme kurulunun etkili kararlar alabilmesine bağlıdır.

³⁵KORALTAN-TEZMEN-İSBİR-HASTAOĞLU, s.121.

³⁶TOKAT, s.72.

Denetleme kurulu kooperatifin sorunları karşısında eğitici ve yol gösterici kararlar alması gerekir⁽³⁷⁾.

Günlük yaşantımızın her evresinde kullandığımız karar kavramı, işletmelerde etkili bir yönetim için gereklidir. Sürekli değişen koşullarda çalışmalarını sürdüren işletmeler, değişen koşullara kendilerini uyarlamak zorundadırlar bu nedenledir ki; işletmelerde karar alma hayati bir önem taşır.

İşletmenin tüm basamaklardaki yöneticilerin temel görevi karar almaktır. Alınan kararlar işletmenin çalışmalarına yön verici niteliktedir. Kararlar işletme çalışmalarındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi büyük ölçüde kararların doğru ve yerinde alınmasına bağlıdır.

Kısaca karar bir “seçimi” anlatır ancak, karar alma sadece seçim yapmak değildir. Bunun yanında karar bir süreç özelliği taşır. Karar almanın ilk evresi amaç belirleme veya sorun tanımlamadır. Amaç belirleme, işletme çalışmalarının yönlendirileceği noktayı gösterir. Amaç belirleme de tüm yöneticilerin son derece titiz davranması gerekir. Amaçların yanlış belirlenmesi durumunda işletme kaynakları israf edilmiş olacaktır. Karar vermek için öncelikle sorunun tanımının yapılması gerekir. İyi analiz edilmeden yapılan sorun tanımı yanlış çözüm yollarının aranmasına neden olacaktır. İkinci evre sorunların nedenlerini bulmaya yöneliktir. Bunun amacı ise, sorunun nedenleri bulunduğu zaman çözüme ulaşmanın daha kolay olmasıdır. Üçüncü evrede ise; belirlenen amaca ulaştıracak yolların belirlenmesi veya sorunun çözümü olacak seçenekler tesbit edilir. Burada birden fazla seçeneğin olması seçim için zorunludur. Yoksa karar vermeden sözedilemez. Bir sonraki aşamada işletmenin çeşitli değerlendirme

³⁷ AHMET TURAN, “Kooperatiflerde Denetim ve Gelişmeler”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1996, S:711, s. 15.

ölçütlerine göre belirlenen seçeneklerin değerlendirilmesi yapılır. Sonuçta en uygun seçenek seçilerek karar verilir.

Karar almada kullanılacak bilgi son derece önemlidir. Çünkü karar sürecinin tüm evrelerinde bilgiye gereksinim vardır. Bilginin yetersiz olduğu durumda kararlarda etkili olamayacaktır.

Konut kooperatifleri demokratik yapıda oldukları için, ortaklar kooperatif kararlarına katılabilme hakkına sahiplerdir. Konut kooperatifinde ortakların kararlara grup katılımı söz konusudur. Konut kooperatifinde her organın aldığı kararların yapısı birbirinden farklı olmaktadır. Genel kurul; tüm kooperatifi ilgilendiren stratejik nitelikteki kararları alırken, yönetim kurulu; kooperatif kaynaklarının kullanımı ile ilgili yönetsel kararları almakta, müdür ise; kooperatifteki uygulama ile ilgili kararları vermektedir. Denetlem kurulu; kooperatifin sorunları ile ilgili eğitici ve yol gösterici kararlar almaktadır.

Dördüncü Bölüm

TÜRKİYE’DE KONUT KOOPERATİFÇİLİĞİ

1. Türkiye’de Konutun Toplumsal Ve Ekonomik Önemi

Bir konuta sahip olmak, insanın en önde gelen, doğal ve zorunlu gereksinimidir. Konut sahibi olabilmek için katlanılan güçlükler ve tasarruf çabası bunu kanıtlamaktadır⁽¹⁾.

Konut kavramı, dilimizdeki “mekan”, “ev”, “yuva”, kelimelerinin ifade ettiği anlamların bileşkesi olarak kullanılan bir kavramdır⁽²⁾. Gün geçtikçe konutun insan yaşamındaki önemi daha fazla önem kazanmaktadır. Yakın zamana kadar salt barınma amaçlı olarak kullanılan konut; bugün insanının yaşamı boyunca ortaya çıkan gereksinimlerini belli ölçüde karşılayan mekanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Konut sıcak bir yuva olmanın yanında; toplumunun pek çok kurumunun yer aldığı ve değerlerin paylaşıldığı mekanlardır. Komşuluk, misafirlik, konaklama ile yakın akraba, eş ve dostun acil olan gereksinimlerinin karşılandığı; kendine ait mutfağın

¹ İHSAN KELEŞ, “Türkiye’de Konut Sorunu ve Toplu Konut Uygulamaları”, **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1993, S.100, s.7.

² HAKAN KOÇ, “Türkiye’de Konut Meselesi”, **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1986, S:73, s.58.

kullanıldığı, boş vakitlerin değerlendirildiği, hastalık ve dertlere çare arandığı, yerine göre çalışmanın yer aldığı, evin işletme şeklinde kurulup işletilebildiği ortam; Türk toplumunda “konut”tur⁽³⁾.

Son derece dayanıklı ve pahallı bir mal olan konut, birbirinden farklı pek çok işlevi yerine getirmekte, bu açıdan da farklı boyutlar taşımaktadır. Barınak olma, üretilen bir mal olma, bir tüketim malı olma, bir yatırım malı olma, güvence sağlama, toplumsal ilişkilerin düzenlenmesinde ve kültürel çevrenin oluşturulmasında bir araç olma gibi işlevleri yerine getiren konuta, bu işlevlere göre farklı açılardan yaklaşılması gerekir.

Konut toplumsal ilişkilerde, önemli bir işleve sahiptir. Konut; biçim olarak içinde yer alan eylemleri belirleyebilmektedir. Bunun yanında toplumumuzda konut, sosyal statü simgesi olma işlevi görür. Birçok aile ve bireye göre, daha iyi bir çevredeki, daha iyi bir konuta taşınma; başarının bir göstergesidir. Bu nedenle daha iyi bir konut kişilerin yaşam düzeyinden duydukları doyumun artmasına olanak tanır⁽⁴⁾.

Konut, halkımız için bir güvenlik aracıdır. İnsanımız için konut; toplumsal bütünlüğü sağlayan mülkiyet hakkının, en yaygın ve kutsal simgesidir. Konut sadece bu özelliği nedeniyle, toplumsal yapıyı dengeleyen önemli bir işlevi yerine getirir. Belirtilen bu nedenlerden dolayı; konut gereksinimin karşılanmaması, toplumumuzda toplumsal barışın korunmasını tehlikeye sokabilir. Konut özellikle insanımızın toplumsal düzene saygısını ve topluma karşı tavrını belirleyen ana etkenlerden biridir⁽⁵⁾.

Bir toplumun düzenli ve başarılı olması büyük ölçüde bireylerin tutumuna bağlıdır. Temel sayılan uygar yaşam gereklerini karşılayacak bir konutu olmayan, ailesini barındıraramama kaygısıyla çırpınan bir kişi; ülkesinin kalkınmasına gerekli yardımı sağlayaması beklenemez.

³ KELEŞ, s.7.

⁴ HAMİL NAZİK, “Konut ve Aile”, T.K.K.Karınca Der, Ankara, 1995, S:702, s. 53.

⁵ KELEŞ, s.7.

Konut bir tüketim yatırımı olmakla birlikte tasarruf sahipleri için bir yatırım aracı özelliği taşımaktadır. Konut, kiraya vermek suretiyle sabit bir gelir sağlamakla birlikte, aynı zamanda artan istemi karşılayamayan sunumun ve inşaat malzemesi fiyatlarının sürekli artış göstermesi sonucu değerinin artmasıyla verimlilik sağlanmaktadır. Konut kiraya verilmişse, genellikle aylık olan düzenli bir gelir sözkonusudur. Konutu diğer yatırım araçlarından ayıran bir özellikte sahibine güvence vermesidir. Çünkü konut sahibi, bir konuta sahip olduğunu düşünmekte ve bundan haz ve güven duymaktadır⁽⁶⁾.

Konutu ekonomik açıdan değerlendirdiğimizde; yakın yıllara kadar, diğer verimli yatırım alanlarına; örneğin demir-çelik endüstrisine göre anamal-ürün katsayısı düşük, verimsiz ölü yatırım gözüyle bakılmıştır. Oysa konut üretimini, tarım ya da endüstri dalında gerçekleştirilen üretimden soyutlamak ve giderek onlardan daha önemli çaba olarak değerlendirmek gerekir. İnşaat sektörü özellikle ülkemizde; genel ekonominin sürükleyici ve belirleyici kesimidir. Konut üretimi ise; inşaat sektörü yanında; bu sektöre mal üreten sanayi kollarını ve hizmet üreterek ekonomik eylemde bulunan dalları (müteahhitler, mühendisler, mimarlar, işçiler v.b.) harekete geçiren, önemli bir çalışma alanıdır. Konut üretimi; genel ekonomi içinde, özellikle “istihdam” açısından; başta gelen inşaat sektöründen % 82 oranında pay almasıyla, ayrı bir önem taşır. Günümüzde sanayinin en büyük bölümünü (% 40’nı), inşaat sektörüne doğrudan veya dolaylı yoldan malzeme üreten sanayi kolları oluşturmaktadır.

Konut üretimi, ülke topraklarının, tarım alanları hariç tamamında yapılabilir. Üretim sahası bu kadar geniş olan, açık ve kapalı alanlarda yüzlerce çeşit malzemenin üretilmesine ve milyonlarca kişinin istihdam

⁶ NEVZAT AYPEK, “Küçük Tasarrufçuların Gayrimenkul Yatırımlarında Kooperatiflerin Rolü ve Önemi”, *Kooperatifçilik Der*, Ankara, 1996, S:111, s.22.

edilmesine olanak sağlayan konut üretimi; katma değer ve istihdam açısından, tarımdan sonra ülkemizin ikinci büyük potansiyelidir.

Konut üretimini de kapsayan inşaat sektörü; tarım sektöründen sonra, en fazla vasıfsız işçinin çalıştırıldığı bir sektördür. Bugün ülkenin temel ve ekonomik sorunlarından birisi de, vasıfsız işgücünün çalıştırılmasıdır. Bu nedenle konut üretimi ve inşaat sektörü, genel ekonominin itici gücünü oluşturan ve ekonomiden aldığının fazlasını yeniden ekonomiye kazandıran önemli bir sektördür⁽⁷⁾.

Konutun yukarıda anlatılan bu nedenlerinden dolayı devlette konut sorunun çözümüne önem vermeye başlamış ve konut 1982 Anayasasına girmiştir. 1982 Anayasasının 57. Maddesinde “Devlet, şehirlerin özelliklerini ve evre şartlarını gözetten bir planlama çerçevesinde, konut ihtiyaını karşılayıcı tebirleri alır, ayrıca toplu konut teşebbüslerini destekler” denilmiştir.

2. Türkiye’de Konut Sorunu Ve Nedenleri

1960’lı yıllardan sonra Türkiye’nin önemli sorunları arasında, konut sorunu ön plana çıkmıştır. 1940-1945 yıllarında hızlanan köyden kente ve beraberinde getirdiği hızlı kentleşme, bu sorunu ortaya çıkaran en önemli etkindir. şunu belirtmek gerekir ki; konut 1960 öncesi de, Türkiye’nin önemli bir sorunuydu⁽⁸⁾. Giderek cumhuriyetin ilk yıllarında; Atatürk’ün topladığı İzmir İktisat Kongresindeki tarihi kararlarda; önemle ele alınmasını belirttikleri ve çözüm için getirdikleri köklü önlemlerle yaklaşımda bulundukları “iskan” ve buna bağlı olarak “konut” sorunu;

⁷ KELEş, s.8.

⁸ KEMAL GÖRMEZ, “1990 Yılında Konut” T.K.K. *Karınca Der*, Ankara, 1990, S:647, s.16.

günümüze kadar çeşitli boyutlar kazanmış ve devletin en önemli sorunlarından biri olmuştur⁽⁹⁾).

1960'lı yıllardan sonra; konut sorununun gündem de ilk sıraya çıkması, kentsel konut açığının ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Oysa konut sorunu denildiğinde; konut standardı, konut açığı kadar dikkate alınması gereken bir ölçüttür. Konut standardı açısından konuya baktığımızda; 1960 öncesinde, Türkiye'nin bu alanda ciddi sorunları olduğu görülebilir. Çünkü kente göçün henüz başlamadığı veya az olduğu dönemlerde; konutların pek çoğu, konut standartlarına uygunluk göstermiyordu⁽¹⁰⁾. Bu dönemde oda başına düşen nüfus olarak tanımlanan "barınma yoğunluğu"nın ülkemizde oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 1975 Nüfus sayımı örneklem sonuçlarına göre, Türkiye için 2.1 olan barınma yoğunluğu, kimi gecekondu bölgelerinde 2.5'a kadar yükselmektedir. Oysa oda başına düşen nüfusun, normal koşullarda biri geçmemesi gerekir. Çok kalabalık gecekondularda, 7-8 kişinin birlikte yaşadığını gösteren örnekler az değildir. Ailelerin büyük çoğunluğunun 1, 2 ve 3 odalı konutlarda oturmaları, sıklıkla giderilmesini de, konut gereksiniminin önemli kaynakları, ya da nedenleri arasına sokmaktadır. Aşağıdaki çizelgede de görüldüğü gibi, 1 ve 2 odalı konutlarda yaşamakta olan hane halkı oranı, 1955 nüfus sayımı sonuçlarına göre, % 66.8'i bulmaktadır⁽¹¹⁾.

⁹ KOÇ, s.58.

¹⁰ GÖRMEZ,"1990 Yılında.....", s.16.

¹¹ RUŞEN KELEŞ, 100 Soruda Türkiye'de Şehirleşme, Konut ve Gecekondular, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1983, s.121.

Oda Sayısı	Ailelerin Yüzdesi			
	1955	1965	1970	1975
1 oda, mağara, çadır.....	28.1	25	22.2	18.3
2 oda.....	38.7	38	35.9	28.4
3 oda.....	17.3	20	23.4	24.7
4 oda.....	9	11	12.2	12.9
5 ve üzeri.....	6.9	6	6.3	5.7

Çizelge 1: Türkiye’de Kentlerde Barınma Yoğunluğu

Kaynak: KELEŞ, 100 Soruda, s.120

Ülkemizde 1960 öncesinde de sadece kentlerde barınma yoğunluğunun olmadığı; bunun yanında kırsal alanlarda barınma yoğunluğunun yüksek olduğu görülmektedir. 1962 yılında Türk köylerinde yapılan bir araştırmaya göre⁽¹²⁾ köy evlerinde iki veya daha az konutların oranı % 54 dolayındadır. Bu oran 1968 yılında % 48.5’a düşmüşse de sorun ortadan kalkmamıştır. 1960 yılında köylerde hana halkı 6.02 civarındadır. Bu rakamlara göre köy konutlarında bir odaya 3 civarında insan düşmektedir. Ayrıca kırsal kesim konutlarının % 55 oranındaki bir kısmının ayrı bir mutfığa sahip olmadığı; % 35 oranındaki bir kısmının ayrı bir banyoya sahip olmadığı düşünüldüğünde, Türkiye’nin 1960 öncesinde de konut ile ilgili sorunlarının olduğu söylenebilir. Kırsal alandaki konut sorunu günümüzde de sürmektedir. Nitekim, kırsal kesim konutlarının % 95’nin 1980’li yıllarda bile sağlık ve teknik koşullara uygun olmadığı görülmektedir.

Kırsal alanın bu yapısı sürerken; 1960 sonrası hızlanan kentleşme süreci, kentsel konut sorununu ön plana çıkarmış ve 1970’li yılların sonlarına doğru sürekli olarak konut sorunu üzerine yoğunlaşmıştır.

¹² DPT; Türk Köyünde Modernleşme Eğilimleri Araştırması Rapor-1, Ankara, 1970, s.243.

Kentsel konut sorununda etkili olan göçler ve hızlı nüfus artışı, günümüzde de sürmektedir. 1950’li yıllarda toplam nüfusun % 25’ini oluşturan kent nüfusu; göç ve hızlı nüfus artışı sonucu, 1990’lı yıllarda % 59’a kadar yükselmiştir. Bu yüzyılın sonunda toplam nüfusun dörtte üçünün kentlerde yaşayacağı tahmin edilmektedir⁽¹³⁾. Aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle nüfus artış hızı ve kentleşme oranı gösterilmiştir⁽¹⁴⁾.

Sayım yılı	Toplam Nüfus	Nüfus Artış Hızı (%)	Kent Nüfusu	Kentleşme Oranı (%)	Kentleşme Hızı (%)
1970	36.605	2.5	13.691	38.5	4.6
1975	40.347	2.5	16.869	41.8	4.2
1980	44.736	2.1	19.645	43.9	3.1
1985	50.664	2.5	26.866	53.0	6.3
1990	56.453	2.2	33.327	59.0	4.3

Çizelge 2: Kent Nüfusu ve Kentleşme Oranı

Kaynak: ÖZÇELİK, s.8.

Ülkemizde konut sorununu artıran etkenler; sadece göç ve hızlı nüfus artışı değildir. Bunların yanında, konut sorununda etkili olan nedenleri; demografik etkenler ve yenileme gereksiniminden doğan etkenler olarak ayırmak olurludur.

¹³ AHMET ÖZÇELİK, “Konut kooperatifçiliğinin Sosyo-Ekonomik Boyutları ve 5 Nisan Ekonomik Kararları”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1994, S:693, s. 8.

¹⁴ ZAFER BABAGİRAY, “Ülkemizde Kanayan Yara Göç”. T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1995, S:706 s.25.

Demografik Etkenler	Yenileme gereksiniminden Kaynaklanan
Nüfus artışı Aile yapısında meydana gelen değişiklik Kırdan kente göç	Doğal afetler Kamulaştırma Gecekondu ıslahı Konutların yapım amacının değişmesi Yenileme

Çizelge 3: Konut Sorununu Etkileyen Etkenler

Türkiye’de özellikle demografik etkenler nedeniyle, konut sorunu gittikçe büyümektedir. Ancak konut maliyetlerinin yüksekliği, devletin ciddi bir konut politikasının bulunmaması ve konuta gereksinim duyan nüfus gruplarının gelir düzeyinin düşüklüğü; bu gereksinimin talebe dönüşmesini engellemektedir⁽¹⁵⁾.

Türkiye’de kentleşmenin dengeli bir biçimde gerçekleşmemesi ayrı bir sorundur. Özellikle Doğu Karadeniz, Doğu Anadolu ve İç Anadolu’nun küçük illeri, sürekli nüfus kaybederken; başta Ankara, İstanbul, İzmir gibi kentler olmak üzere, batıdaki büyük kentlerin hepsi göç merkezi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise, kentsel konut sorununun çözümünü güçleştirmektedir.

Konut sorunu denildiğinde; Türkiye’de ilk akla gelen konut açığıdır. Konut ile ilgili rakamlara kısaca bir göz attığımızda; konut açığının varlığı ciddi bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma planı Konut başlığı adı altında verilen rakamlarda, plan döneminde toplam 1.838 bin yeni konuta gereksinim olduğu bilinmektedir. 4. ve 5. Beş Yıllık Kalkınmanında hedeflenen üretim gerçekleşmediği için; gecekondu ve

¹⁵ ESEN FİGEN, “Dünya Konut Yılında Türk Kooperatifçiliği”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1987, S:608, s.5.

sağlıksız köy konutlarını açığa katmasak bile; büyük bir konut açığının olduğu ortaya çıkmaktadır. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında yılda 320 bin yeni konut, yenileme gereksiniminden dolayı; 70 bin ve afet konutları olarak birikmiş gereksinimden dolayı, 5 bin konut yapılması gerekmektedir. Ayrıca onarılmaz durumda olan 600 bin köy konutunda yenilenmesi gerekmektedir⁽¹⁶⁾.

Türkiye’de sorun sadece konut açığı değildir. Ülkemizde nüfusu 10 binden yukarı olan yerleşmelerde, 7 milyon dolayında konut bulunduğu bilinmektedir. Bunların 1.5 milyon dolayında, bir kısmı gecekondü diye tanımlanan yapılardır. Köy konutlarının sayısı ise; Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında 3.5 milyon olarak tahmin edilmiştir.

Görüldüğü gibi ülkemizde toplam konut stoğu, 11 milyon dolayındadır. Bu sayının Türkiye’de hane halkı sayısına oranlandığında, konut açığı yok gibi görünmektedir. Ancak kırsal-kentsel alan farklılaşması ve büyük kentlerde gecekonduda yaşayan aile büyüklüğü düşünüldüğünde, durumun oranlarla açıklanamayacağı görülmektedir.

Bugün Ankara, İstanbul, İzmir, Adana gibi büyük kentlerimizde; büyük gecekondü alanları vardır. Ankara nüfusunun % 70’i, İzmir ve İstanbul nüfusunun % 50’si gecekondularda yaşamaktadır. Gecekonduların büyük çoğunluğunun ise, konut standartlarına uymadığı bir gerçektir. Bu durumda, gecekondularda yaşayan bireylerin konuta gereksinim duydukları ortaya çıkmaktadır⁽¹⁷⁾.

¹⁶ GÖRMEZ, “1990 Yılında.....”, s.16.

¹⁷ A.g.k, s.17.

3. Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinin Gelişimi

Türkiye’de konut sorununun artması sonucunda, ortaya çıkan tepkiler; soruna acil çözüm yollarını aranmasını gerektirmiş ve seçenek olarak karşımıza, toplu konut yapımı veya konut kooperatifçiliği çıkmıştır.

Konut kooperatifleri, dar ve orta gelirliilerin konut sahibi olmalarını sağlayabilecek; ekonomik ve toplumsal açıdan en uygun girişimlerdir. Toplumsal açıdan, devletin ve yerel yönetimlerin sorumluluklarını kısmi de olsa azaltarak, insanlara ödeme güçlerine uygun ev sahibi olmalarına olanak tanımaktadır. Ekonomik açıdan ise, üyelerini zorunlu tasarrufa özendirerek; konut için talep yaratırlar. En önemli yararı ise; toplu konut yapımı ile konut maliyetlerini düşürmesidir. Öte yandan konut standardının ve kalitesinin korunmasında, kooperatifler etkili bir yoldur⁽¹⁸⁾.

Konut sorununun çözümünde, özel bir önemi olan konut kooperatifçiliği; Türkiye’de zaman zaman devletin ilgisini çeken konulardan olmuştur. Devletin uyguladığı konut politikaları; Türkiye’de konut kooperatifçiliğinin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Bu nedenle Türkiye’de konut kooperatifçiliğinin gelişimini; devletin uyguladığı konut politikaları çerçevesinde incelemekte yarar vardır. Türkiye’de konut kooperatifçiliğinin gelişimini, üç döneme ayırarak incelemek olurludur. Bunlar:

- Planlı Dönem Öncesi Konut Kooperatifçiliği
- Planlı Dönemde Konut Kooperatifçiliği
- Toplu Konut Yasaları Döneminde Konut Kooperatifçiliği
 - 2487 sayılı Toplu Konut Yasası
 - 2985 sayılı Toplu Konut Yasası

¹⁸ KEMAL GÖRMEZ, “Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinin Önemi”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1988, S:622, s. 16.

3.1. Planlı Dönem Öncesi Konut Kooperatifçiliği

Cumhuriyetin ilk yılları; ülkenin savaş nedeniyle uğradığı olumsuzlukların , kayıpların giderilmesine çalışıldığı yıllardır. Dolayısıyla devlet; Türkiye'nin sorunlarını çözmede önceliği savaşın yaralarını kapatmak, kalkınmak ve benzeri sorunlara ayırmıştır. Her ne kadar konut, devletin öncelikli sorunu ise de; Ankara dışındaki kentler ve kırsal alan için, konut sorununa eğilmemiştir. Ankara, yeni başkent olması nedeniyle; cumhuriyet hükümetleri için özel bir önem taşımıştır⁽¹⁹⁾.

Yeni cumhuriyetle birlikte, başkentin İstanbul'dan Ankara'ya taşınması sonucu; Ankara nüfusu ve yeni konut gereksinimi hızla artmıştır. Özellikle yeni kamu görevlilerine-bürokratlara konut üretmek devletin önemli bir görevi olarak algılanmıştır⁽²⁰⁾.

Dönemin düzenlemelerine bakıldığında, bu durum açıkça görülmektedir. Örneğin; 1925 yılında 586 sayılı yasa ile Ankara'daki tüm memurlar, konut kooperatifi kurmak için maaşlarının yarısı kadar konut kredisi verilmesi kararlaştırılmıştır⁽²¹⁾. Bunun dışında; yutdışındaki eğitimleri sırasında kooperatifçiliği yakından tanımış, türlü başarılı örneklerini yerinde gözlemlemiş, kooperatifçilerin öncülüğü ile konut kooperatifçiliği; kamuoyuna aranan bir çözüm olarak sunulmuştur⁽²²⁾. Böylece, evsiz memurların ev sahibi yapılması amacıyla; 1934 yılında ilk konut kooperatifi, Ankara'da Bahçelievler Yapı Kooperatifi adıyla kurulmuştur⁽²³⁾.

¹⁹ KEMAL GÖRMEZ, "Cumhuriyet Dönemi Konut ve Konut Kooperatifçiliğinin Temel Özellikleri", T.K.K. Kooperatifçilik Der, Ankara, 1992, S:96, s. 6.

²⁰ İLHAN TEKELİ, Türkiye'de Kent Planlamasının Tarihsel Kökleri, Türkiye İmar Planlaması, Ankara, 1980, s.50-51.

²¹ GÖRMEZ, s.7.

²² RUŞEN KELEŞ, Yapı Kooperatifleri, T.K.K Karınca Der, Ankara, 1982, S:550, s. 31.

²³ ENİS ÖKSÜZ, "Türkiye'de Konut Kooperatifleri ve Toplu Konut Kanunu Uygulama Sonuçları", Türk Kooperatifçilik Kurumu Ya. No. 67, s.185.

Bugünkü Bahçelievler semtinin çekirdeğini, bu kooperatifin kısa sürede bitirdiği 150 kooperatif konutu oluşturmuştur. Bu kooperatifin süresi 20 yıl olarak belirlenmiş ve yapılan evlerin mülkiyetinin ortaklara devredilmesi ilkesi benimsenmiştir.

Bahçelievler Yapı Kooperatifinin başarılı olmasının nedeni; devlet ve belediye tarafından özel yardım görmüş olmasıdır. O zamanki Bayındırlık Bakanının kooperatife onursal başkan seçilmesi; valiye bir arsa verilerek ortak yapılması; zamanın ileri gelen bankacılarının ortaklar arasında bulunması, bu kooperatifin başarısını kolaylaştırmıştır⁽²⁴⁾.

Bahçelievler Yapı Kooperatifi, ülkemizde daha sonra kurulan kooperatifler için son derece önemli bir adımdır. Ancak kentleşme ve konut kooperatifi açısından bazı olumsuzlukların tohumları, Bahçelievler Yapı Kooperatifi tarafından atılmıştır. Bunlardan ilki; konut kooperatifçiliğinin ülkemizde yukarıdan aşağıya doğru bir örgütlenme şeklinde başlamasıdır. Ayrıca konut mülkiyetinin ortaklara geçirilmesi, dar gelirlilerin değil, orta ve yüksek gelir dilimindeki ailelerin bir dayanışma girişimi olması; bugünkü konut kooperatifçiliğinin gelişim çizgisini belirlemiştir⁽²⁵⁾.

Konut sorununu çözümünde temel Ankara alınmasına karşın; ülke düzeyinde bazı düzenlemelerin yapıldığını da görmekteyiz. Örneğin, 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanununun 15. Maddesi, ucuz konut yapılarak bunların gereksinim duyan kişilere kiralanması, gelişen ve büyüyen yerleşim yerlerinde arsa vurgununun önlenmesi için, belediyeler tarafından arsa sağlanması öngörülmüştür⁽²⁶⁾.

²⁴ ZİYA MÜLAYİM GÖKALP, *Kooperatifçilik*, Yetkin Yayınları, Ankara, 1995, s. 458-459.

²⁵ RUŞEN KELEŞ, "Toplu Konut, Konut Kooperatifleri ve Devlet", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya. No. 523, Ankara, 1983, s. 15.

²⁶ GÖRMEZ, "Cumhuriyet Dönemi", s.7.

Dönemin konuta ilişkin bu düzenlemelerine karşın; bu yıllar, ülke genelinde bir konut politikasının üretilmediği, konut kooperatifçiliğinin Ankara için desteklendiği yıllar olmuştur. Bu dönemde kooperatifçilik, üst ve orta gelir grupları için çekici duruma gelmiştir. Düşük gelir gruplarının kooperatifçilikten yararlanmaları sağlanmamıştır. Ayrıca bu dönemde, bütün ağırlığın Ankara'ya verilmesine karşın Ankara'nın konut sorunu çözülmemiştir⁽²⁷⁾.

1945-1960 yılları konut alanında; cumhuriyet dönemi devletinin en az müdahalesinin olduğu ve bir politika üretmediği dönemdir. Yine bu dönemde, devletin konut kooperatifçiliğini desteklemekten kaçındığı görülmektedir⁽²⁸⁾. Bununla birlikte, bu dönem Sosyal Sigortalar Kurumunun verdiği yetkiye dayanarak; İhtiyarlık Sigortası karşılıklarının % 20'sinin ipotek karşılığı konut kooperatiflerine verilmeye başlanması; 1954 yılında bu oranın % 25'e çıkarılması ve konut maliyetlerinin % 90'nının hak sahiplerine konut kredisi olarak verilmesi; konut kooperatifleri sayısında büyük artışlara neden olmuştur. Nitekim 1945-1961 yılları arasında, konut kooperatifi sayısı 80'den 1800'e, üye sayısı 5400'dan 100 bine yükselmiştir. 1961'e kadar bütün ülkede konut kooperatiflerince üretilen konut sayısı 25 bin dolayındadır. Yılda ortalama 75 bin konuta (1960) gereksinim duyulan bir ülkede; kooperatiflerce üretilen 4-5 bin birim konut çok küçük bir katkıdır⁽²⁹⁾.

SSK ve Türkiye Emlak Kredi Bankası; kendilerinden konut kredisi alan kooperatiflerle bunların ortaklarını denetleyip, onlara yol göstermiş olmalarına karşın; bunlar dışındaki kooperatifler sahipsiz kalmıştır. Bu

²⁷ KEMAL GÖRMEZ, "Konut, Emlakbank ve Toplu Konut İdaresi", T.K.K Karınca Der, Ankara, S.682, s.29.

²⁸ GÖRMEZ, "Cumhuriyet Dönemi", s.7.

²⁹ KELEŞ, s.16.

sahipsizliğin doğal sonucu olarak, konut kooperatiflerinde amaç sapmaları ortaya çıkmıştır. Bu amaç sapmaları;

a-Kooperatifler tek tek yapılarda birkaç birim konut üretmekle yetinen; kısacası toplu konut yapmayan kuruluşlar olmuştur.

b-Kooperatif konutların kiralama ve alım-satımla el değiştirmesi yaygınlaşmıştır.

c-Birden çok kooperatife üye olarak, ortaklık haklarını kötüye kullananlar ortaya çıkmıştır.

d-Konut kooperatifleri, kooperatifçilik sistemine önem vermediklerinden; yönetimleri kendileri değil, dışarıdan getirilen aylıklı görevliler üstlenmiştir.

e-Kooperatifler, kentlerin gelişme alanlarında geniş ölçüde arsa vurgunculuğu yapmışlardır⁽³⁰⁾.

Bütün bu oluşumlar, bir yandan kooperatifçilik hareketinin felsefesine, diğer yandan çağdaş bir konut siyasasının ilkelerine ters gelişmelere yol açmıştır.

Planlı döneme kadar, Devlet Demiryolları İşçi Sandığı, Askeri Fabrikalar Emekli ve Yardım Sandığı, Ordu Yardımlaşma gibi kurumların kooperatiflere konut kredisi verdikleri görülse de, konut gereksinimi karşılanamamıştır⁽³¹⁾.

3.2. Planlı Dönemde Konut Kooperatifçiliği

Türkiye 1961 Anayasası ile planlı döneme girmiştir. Planlı döneme girildiğinde, Türkiye büyük bir konut sorunu ile karşı karşıyadır⁽³²⁾. Bir

³⁰ RUŞEN KELEŞ, "Türkiye'de Konut Kooperatifçiliği", Kent Kooperatifçiliği Semineri, Yorum Yayıncılık, Kent-Koop Ya. No.22 , s.25.

³¹ GÖRMEZ, "Cumhuriyet Dönemi", s.8.

³² İHAN ERONAT, "Türkiye'de Konut Sorunu ve Politikası, A.İ.T.İ.A Ya. Ankara, 1977,s.1.

tarafından ülkede ciddi bir konut açığı varken; diğer taraftan hızlı bir kentleşme olgusu yaşanmaktadır.

Sorunun ağırlaşmasına koşut olarak konut; 1961 Anayasasına girmiştir. Anayasanın 49. Maddesinde, “Devlet yoksul ve dar gelirlilerin sağlık şartlarına uygun konut ihtiyacını karşılayıcı tedbirleri alır” denilmiştir. Bu, konut sorununun çözümünde devlete önemli görevler yüklemesine karşın; 1980’li yıllara kadar devlet konut sorununun çözümünde etkili kararlar almamıştır. Bu dönemde devlet, kalkınma planlarındaki bazı tesbitler ve ilkeler dışında; bu alana karışmamayı yeğlemiş; giderek toplam yatırımlar içinde, konut yatırımlarının payı, % 20’den öteye geçememiştir. Birinci plan döneminde %20 olan pay, ikinci plan döneminde %17.9, üçüncü plan döneminde %15.7, dördüncü plan döneminde %14.6 kadar düşmüştür.

Yıllar	İhtiyaç(1)	İnşaat Ruhsatı Talebi(2)	% (2/1)	Yıllık Açık(3) (1-2)	% (3/1)	Verilen Yapı Kullanma İzni(4)	% (4/1)	Yıllık Açık(5) (1-4)	% (5/1)
1963	100.636	57.286	57	43.350	53	-	-	-	-
1964	105.433	60.754	58	44.679	42	14.343	14	91.090	86
1965	110.469	80.461	73	30.008	27	32.614	30	77.855	70
1966	115.785	91.151	79	24.634	21	40.974	35	74.812	65
1967	121.311	99.373	82	21.938	18	50.262	41	71.029	59
Toplam	553.634	289.025	70	164.609	30	318.212	25	415.422	75

Çizelge 4: I. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı

Kaynak: GÖRMEZ, “Cumhuriyet Dönemi”, s. 9.

Planlı dönemin başlangıcında, devletin konut kooperatiflerine karşı bir ilgisinin olduğu söylenebilir. 1. Beş Yıllık Kalkınma Planında “kooperatifler şeklinde konut yaptıracaklara öncelik tanınacaktır” hükmünün yer alması, bu ilgiyi göstermektedir. Aynı şekilde 1964 Uygulama Planında; “kredi politikası, özel sektörde, konut yatırımlarının şirketler ve kooperatifler halinde kullanılmasını destekleyecek şekilde düzenlenecektir” hükmünün yer alması, aynı anlayışın bir anlatımı olarak değerlendirilebilir.

Birinci Beş Yıllık Plan dönemi; konut sorununun kalkınma ile ilişkisinin kurulduğu, ancak konut yatırımlarının üretken yatırım olmadığı ve ekonomik yarar sağlamadığı düşüncesinin egemen olduğu dönemdir. Toplam yatırımlar içinde %20’yi bulan konut yatırımlarının lüks konuta yönelmemesi amaçlanmış ve konut kredilerinin 100m2 ‘yi geçmeyen konutlara verilmesi düşünülmüştür⁽³³⁾.

İkinci Beş Yıllık Olan döneminde konut yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı giderek düşürülmüş ve devletin konut piyasasına yatırımcı değil, düzenleyici olarak girmesi temel ilke olarak benimsenmiştir.

Bu dönemde Arsa Ofisi Genel Müdürlüğü kurularak, arsa vurgunculuğu ve fiyat artışı önlenmeye çalışıldıysa da; bu pek etkin olmamıştır. Aynı dönemde, konut üretimi konut gereksinimi altında kalmış ve plan dönemi boyunca 360 bin konut üretilebilmiştir.

Üçüncü Beş Yıllık Plan döneminde, özel kesimle kamu kesiminin konut konusunda sorumlulukların paylaşılması gerektiği düşünülmüş ve kiralık konut üretimi özendirilmiştir. Ayrıca gecekonduların yapılmasına izin verilmeyeceğinin belirtilmesine karşın; gecekonduların sayıları hızla artmıştır.

³³ RUŞEN KELEŞ, “Konut Politikalarımız”, A.Ü. S.B.F. Der, Ankara, 1989, S:1-2, s.73.

Yıllar	İhtiyaç(1)	İnşaat Ruhsatı Talebi(2)	% (2/1)	Yıllık Açık(3) (1-2)	% (3/1)	Verilen Yapı Kullanma İzni(4)	% (4/1)	Yıllık Açık(5) (1-4)	% (5/1)
1968	141.000	110.263	78	30.737	22	62.910	45	78.090	55
1969	174.000	132.066	76	41.934	24	65.216	37	108.784	63
1970	184.000	154.825	84	29.175	16	71.589	39	112.000	61
1971	194.000	150.357	77	44.243	23	72.816	37	122.784	63
1972	205.000	165.983	81	39.917	19	88.231	43	117.669	57
Toplam	899.500	713.494	79	186.006	21	360.762	40	538.738	60

Çizelge 5: II. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı

Kaynak: GÖRMEZ, “Cumhuriyet Dönemi”, s. 10.

Yıllar	İhtiyaç(1)	İnşaat Ruhsatı Talebi(2)	% (2/1)	Yıllık Açık(3) (1-2)	% (3/1)	Verilen Yapı Kullanma İzni(4)	% (4/1)	Yıllık Açık(5) (1-4)	% (5/1)
1973	213.200	194.918	91	18.282	9	96.163	45	117.037	55
1974	231.200	161.047	70	70.153	30	84.199	36	147.001	64
1975	242.000	181.685	75	60.555	25	97.431	40	147.769	60
1976	260.200	224.583	86	35.617	14	102.110	39	158.090	61
1977	273.200	216.128	79	57.072	21	119.409	44	153.791	56
Toplam	220.000	978.361	80	241.639	20	499.312	41	720.688	59

Çizelge 6: III. Plan Döneminde Konut İhtiyacı, Ruhsatlı Konut Üretimi ve Ruhsatlı Konut Açığı

Kaynak: GÖRMEZ, “Cumhuriyet Dönemi”, s. 12.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde, toplu konut yapımına yönelinmeye başlandığı ve 1978'den başlayarak, konut kooperatifçiliğini özendirici bazı önlemlerin alındığını görmekteyiz. Sosyal güvenlik kuruluşlarının konut alanına girmesi devletçe özendirilmiştir. Buna koşut olarak, 1979 yılında “Yeni Kentsel Yerleşim Alanları Kararnamesi”, “Memurları Konut Edindirme Yönetmeliği”, “Bağ-Kur Kredi Yönetmeliği” yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı dönemde, başta Bağ-Kur olmak üzere bazı kurumlar konut kooperatiflerine kredi vermeye başlamışlardır.

Yıllar	İhtiyaç(1)	İnşaat Ruhsatı Talebi(2)	Yapı Kullanma İzni(4)
1978	225.000	170.457	120.000
1979	277.641	251.842	125.000
1980	319.460	203.898	139.207
1981	343.143	144.394	118.778
1982	367.544	169.078	115.986
1983	397.277	169.037	113.453

Çizelge 7: IV. Plan Döneminde Konut İhtiyacı ve Ruhsatlı Konut Üretimi

Kaynak: GÖRMEZ, “Cumhuriyet Dönemi”, s.14.

1980 sonrası, Türkiye’de konut politikası tümünden bir değişikliğe uğramıştır. 1980 öncesi, özellikle büyük kent merkezlerine yoğun göç olması nedeniyle, göçle bağlantılı olarak İzmir, İstanbul, Ankara, Adana gibi yerleşim merkezlerini gecekonduların kaplaması; konut açığının giderek büyümesi ve benzeri nedenler, yeni bir konut politikası gereksinimini gündeme getirmiştir. Bundan hareketle, 1981 yılında 2487 sayılı Toplu Konut Yasası yürürlüğe girmiştir⁽³⁴⁾.

³⁴ KEMAL GÖRMEZ, “Cumhuriyet Dönemi”, s.11-12.

3.3. Toplu Konut Yasaları Döneminde Konut Kooperatifçiliği

3.3.1. 2487 Sayılı Toplu Konut Yasası

2487 sayılı Toplu Konut Yasası belli ilkeleri temel almıştır. Bu ilkelerden ilki toplu konuttur. Yasa, bireysel konuttan daha öncelikli toplu konutu temel almıştır. İkinci olarak, dar ve orta gelirliilerin konut sorunlarının öncelikle çözümlenmesini amaçlamıştır. Ancak yasanın getirdiği “ön ödeme şartı”, dar gelirliilerin bu yasanın olanaklarından yararlanmasını güçleştirmiştir.

2487 sayılı yasa dönemi, konut kooperatifçiliği açısından son derece önemli bir dönemdir. Yasayla kooperatifler, devlet desteğinden öncelikle yararlanacak kurumlar olarak sayılmış ve bu dönemde birçok konut kooperatifi kredilendirilmiştir. Böylece kısa sürede, kooperatif sayısında büyük artışlar görülmüştür.

Ancak kooperatiflerin kredilendirilmelerinde, enflasyon ve benzeri nedenlerle, bazı aksaklıklar olmuştur. Yeterli kaynak bulamayan konut kooperatifçiliği, amacından uzaklaşmış; dar ve sabit gelirliilerin kooperatif ortaklıkları zamanla yüksek gelirliilere satılmıştır. Sonuçta dar ve sabit gelirliilerin kooperatif yoluyla konut edinme olanağı yok olmuştur.

2487 sayılı yasa; Türkiye’nin artan konut sorununu karşılamada bir umut olarak görünmesine karşın; yürürlükte olduğu dönemde, istenilen amaca ulaşılmamıştır. Özellikle genel bütçeden aktarılması gereken %5’lik payın ödenmemesi, kredi verilmesi gereken konutlara kredi verilememesine yol açmış; diğer taraftan, ekonomik bazı nedenlerle krediler düşmüş ve konut kooperatifçiliği oldukça zor yıllar yaşamıştır. Amaçlanan üretim

gerçekleşmemiş ve konut açığı giderek artmıştır. Bu gelişmelerin ardından, 1984 yılında 2985 sayılı Toplu Konut Yasası yürürlüğe girmiştir⁽³⁵⁾.

3.3.2. 2985 Sayılı Toplu Konut Yasası

2985 sayılı yasa 2487 sayılı yasanın aksine, çerçeve nitelikli bir düzenlemedir. 2985 sayılı yasa çok temel bazı düzenlemelerle yetinmiş, ayrıntıları yönetmeliklere bırakmıştır. Dolayısıyla, bu dönemin konut politikasını yönetmelikler belirlemiştir.

Bu çıkarılmış ve bireysel konut dönemin ilk özelliği, konut fonu kaynaklarının arttırılmasıdır. İlk yönetmeliklerde kredilendirilecek konut büyüklüğü 100m²'den 150m²'e çıkarılmış ve bireysel konut kredisi verilmeye başlanmıştır. Bu durum ise, kooperatifçiliğin gelişmesine engel olmuştur. Yasalarda ucuz konut üretimi hedeflerinden de söz edilmediği; dolayısıyla bu hedeflerden vazgeçildiği görülmektedir⁽³⁶⁾.

Kooperatiflere arsa sağlanması ve benzeri konularda kolaylık tanınmayan bu dönemde, kooperatifçilik yüksek gelir gruplarına yarar sağlamıştır. 2985 sayılı yasa ikinci yönetmeliğinde, kredi verilecek konut büyüklüğü 150m²'den 100m²'ye düşürüldü ise de; dar ve sabit gelirliler ev sahibi olmakta güçlük çekmişlerdir.

1984-1991 yılları arasında, sürekli olarak politika değişimi olması; sorunların çözülmemesine ve kooperatiflerin kendilerini bu politikalara uyum göstermemelerine neden olmuş ve bu durum kooperatifleri zor durumda bırakmıştır⁽³⁷⁾.

³⁵ A.g.k, s.15.

³⁶ YÜCEL GÜRSEL, "1987 Uluslararası Konut Yılı Nedir? Ne Değildir? Neler Yaptık?", İş Dünyası Danışma, Ankara, 1988, s.24.

³⁷ GÖRMEZ, "Cumhuriyet Dönemi", s.15.

4. Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinde Yeni Arayışlar

Türkiye’de konut kooperatifçiliği, 1980’li yıllardan başlayarak yapısal bir değişim göstermiştir. Elde edilen deneyimler sonucunda; konut kooperatifçiliğinden kent kooperatifçiliğine geçişi sağlayan bir model ortaya çıkmıştır. Bunun öncülüğünü ise Kent-Koop yapmıştır.

Kent kooperatifçiliği, konut sahibi olmak isteyenlerin, bu gereksinimlerinin karşılanmasını devletten beklemek yerine; sivil toplum örgütlerinin biraraya gelerek, yerel yönetim ve merkezi hükümet ile işbirliği kurması temeline dayanır⁽³⁸⁾. Genellikle konut kooperatifleri; geleneksel olarak tek parsel ya da adada, sınırlı sayıda konut üreten, konutların bitmesiyle işlevleri sona eren bir örgüt niteliği taşırlar. Kent kooperatifleri ise; proje birliğine dayalı, kooperatifçilik eğitimine ağırlık veren, demokratik katılımcılığı özendiren, kar amacı gütmeyen ve bu özellikleri nedeniyle alt ve orta gelir katmanlarında bulunanlara konut edindirmek için çalışan, sağlıklı, çağdaş bir yaşam çevresi yaratmayı amaçlayan, arsaların toplum yararına kullanılmasını sağlayan ve kentsel bütünleşmeye katkıda bulunan örgütlerdir⁽³⁹⁾. Bu kooperatifler, konutlara yerleştildikten sonra da yapıların ve çevrenin işletme, bakım ve onarımını üstlenirler.

Kent-Koop’un Batıkent projesiyle başlatmış olduğu bu model; bugün Türkiye’nin pek çok kentinde oluşturulan sivil toplum örgütlerince uygulanmaktadır. Bu örgütlerin büyük kısmı, 1988 yılında Kent Kooperatifleri Merkez Birliğinde birleşmişlerdir. Birliğin adı, 1992 yılında Sınırlı Sorumlu Türkiye Kent Kooperatifleri Merkez Birliği; kısaca “Türkkent” olarak değiştirilmiştir.

³⁸ Kent-Koop, 1988 Çalışma Raporu, Ankara, 1989, s.11.

³⁹ MEHMET AKSOY, “Kooperatiflerin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Türkiye M.K.B. Ya. No.4, Ankara, 1996, s.23.

Konut kooperatiflerinin yasal statüsünden de ayrılan kent kooperatifleri, daha geniş kapsamlıdır. Bu nedenle, kooperatiflerin kent kooperatifçiliği modelini uygulayabilmeleri, onların yasal varlıklarını konutların tesliminden sonra sürdürmelerine olanak tanıyan, birliklere girmeleri yoluyla sağlanabilir.

Kent-Koop; kooperatifçilik hareketinin konut dışındaki alanlara yayılmasını sağlamak amacıyla, 1987 yılından başlayarak, birtakım kentsel gelişme projelerini uygulamaya başlamıştır. Bu projeler, Gecekondu Geliştirme, Halk Bahçeleri, Tarihi çevrede Kooperatifçilik, Emek Kooperatifçiliği, Kiralık Konut, Kendin Tamamla Projeleridir⁽⁴⁰⁾. Bu projelerden son ikisi dışında diğerleri uygulamaya konulmuştur.

Gecekondu Çevre Geliştirme Projesi, ilk defa Ankara'da Zafer Tepe Mahallesinde başlatılmış ve Kent-Koop önderliğinde Türkiye'nin ilk Gecekondu İyileştirme Kooperatifi kurulmuştur.

Halk Bahçeleri Projesi, kent çevresinde insanla doğanın içiçe ilişkisini öngören, yeni kuşakların oluşmasını amaçlamaktadır. Bu proje, 50-60m²'lik parsellerde, insanların toprakla uğraşıp, bir miktarda üretim yapabilecekleri alanların kooperatiflerce düzenlenmesini öngörmektedir. Bu proje de, Batıkentin kuzeyinde uygulamaya başlatılmıştır.

Tarihi Konut Stoğunun Geliştirilmesi Projesi, tarihi çevre olarak belirlenen alanlardaki konutların restore edilerek, sahiplerinin kullanımına sunulmasını öngörmektedir.

İnşaat sektöründe Emek Arzının Örgütlenmesi Projesi; inşaat setöründe çalışanları dönemsel etkilerden kurtarmak, sektörün gerektirdiği devamlı ve nitelikli işgücünü kentlerde oluşan genç nüfustan sağlamak amacını taşımaktadır.

⁴⁰ NURCAN TURAN, Konut Sorununun Çözümünde Bir Alternatif Olarak Konut Kooperatifçiliği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.70.

Kent İşletmeciliği Projesi, kentte bakım onarım hizmetleri, küçük ölçekli altyapı onarımları, ısı merkezlerinin işletilmesi ve buna bağlı hizmetlerin yerine getirilmesi için; Batıkentte etkinlikte bulunmak üzere, kooperatif mülkiyette bir şirket kurularak uygulamaya konulmuştur.

Kiralık konut projesiyle; dünya kooperatifçiliğinde önemli bir yeri olan kiralık konut yapımı başlatılmak istenmiştir.

Kendin Tamamlama Projesi ile; konutlara taşınma süresi kısaltılıp, kiradan kurtulmanın sağlayacağı gelir artışı ile, konutun kısa zamanda bitirilmesi amaçlanmaktadır⁽⁴¹⁾.

Türkiye’de Kent-Koop ile birlikte; kent kooperatifçiliği alanında önemli adımlar atan bir diğer örgütte, Konutbirlik’tir. 1987 yılına kadar parsel bazında örgütlenme yapmış olan Konutbirlik; bu tarihten sonra, proje temelinde örgütlenmeye yönelerek, Halkalı projesini gerçekleştirme çabalarına başlamıştır. Bu proje, 10.000 dolayında nüfusun barınacağı bir kent parçası yaratacaktır. Bu projenin sürekliliğinin sağlanması için yeni kooperatif modelleri geliştirilmiştir.

Türkiye’de ilk kez Konutbirlik tarafından uygulanacak bu modeller; konutlar tamamlanıp bireysel ilişkiye geçilmesi ile son bulan konut kooperatifçiliğini, yeni kooperatif modelleri ile sürekliliğini amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda, başlangıçta beş değişik kooperatifin kurularak işlerlik kazandırılması çalışmaları başlatılmıştır. Bu yeni kooperatif modelleri hizmet, tüketim, sağlık, ulaşım ile eğitim ve kültür konularını kapsamaktadır⁽⁴²⁾.

Türkiye’de konut kavramının tartışılmaya başlanması ancak 1960’lı yıllarda olabilmıştır. Bu yıllarda başlayan kırım iticiliği sonucu ortaya çıkan hızlı göç olgusu kentlerin nüfusunun artmasına neden olmuş, bu da

⁴¹ MURAT KARAYALÇIN, “Türkiye İçin 21. Yüzyıla Doğru Yeni Kentsel Yapılaşma”, Konut 86, Ankara, 1987, s. 49-51.

⁴² Konutbirlik Çalışma Raporu, İstanbul, 1991, s.83-85.

beraberinde konut sorununu ortaya çıkarmıştır. Kentleşme hareketine hızlı nüfus artışı ve yenileme gibi nedenlerde eklenince konut gereksinimi hızla büyümeye başlamıştır. Tüm bunlara karşın; konut maliyetinin yüksek oluşu, devletin çözüm getirici politikalar üretmeyişi, konuta gereksinim duyan nüfusun gelir düzeyinin düşük oluşu konut sorununu arttıran nedenler olarak görülebilir.

Ülkemizde konut sorununu üç ayrı boyutta incelemekte yarar vardır. Birinci boyut, kentleşmenin dengeli bir biçimde gerçekleşmemesidir. Özellikle batı kentlerinin nüfusu hızla artarken doğu ve orta Anadolu hızla nüfus kaybetmektedir. İkinci boyut ise konut açığıdır. Türkiye her yıl 300.000 konuta gereksinim duymaktadır. Ancak yapılan konutlar bu gereksiniminin çok azını karşılayabilmektedir. Üçüncü boyut ise; yapılan konutların büyük kısmının uygar yaşam gereklerini karşılayacak nitelikte olmamasıdır. Konutlar hala dört duvardan oluşan mekanlar olarak görülmekte, teknik, sosyal alt yapısı ve çevresi ile birlikte ele alınmamaktadır. Bu nedenle sağlıklı konut çevreleri ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de konut sorununun çözümünde konut koopearifçiliği önemli bir seçenektir. Ancak konut kooperatiflerinin gelişimi, devletin uyguladığı politikalarla yakından ilgilidir. Türkiye’de konut kooperatifçiliğinin gelişimini devletin uyguladığı politikalara koşut olarak üç döneme ayırabiliriz. Planlı dönem öncesi olarak belirlenen birinci dönemde en önemli gelişme, 1934 yılında Türkiye’nin ilk konut kooperatifinin kurulmasıdır. Başarı ile amacına ulaşan bu ilk konut kooperatifi Türkiye’deki diğer kooperatiflerinde gelişim çizgisini belirlemiştir. Bu kooperatifin, konut kooperatifçiliğini özendirmenin yanında konutların mülkiyetinin ortaklara devredilmesi, kooperatif üyelerinin dar gelir grubunda değil; orta orta ve yüksek gelir diliminde olmaları bugünkü konut kooperatifçiliğini olumsuz etkileyen noktalardır. Planlı döneme gelindiğinde; 1961 Anayasasına konut

girmiştir. Ancak planlı dönemde konut kooperatiflerine karşı bir ilginin olmasına karşın, kooperatiflerin çok başarılı oldukları söylenemez.

Konut kooperatiflerinin konut sorununun çözümünde fazla etkili olaması sonucu, sivil toplum örgütlerinin ve belediyelerle işbirliği yaparak kent kooperatifçiliğine geçiş sağlanmıştır. Kent kooperatifçiliği proje birliğine dayanmaktadır. Ülkemizde konut kooperatiflerinden genellikle orta ve üst gelir grubunun yararlanmaktadır. Kent kooperatifçiliğinde bunun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Beşinci Bölüm

KONUT KOOPERATİFLERİNİN İŞLEVSEL YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE KARAR ALMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’de konut kooperatifleri, dar ve orta gelir grubunun konut edinmesinde tek çıkar yol olarak görülmektedir. Ancak Türkiye’de konut kooperatiflerinin 63 yıllık bir geçmişi olmasına, sayısal artışına ve bazı olumlu gelişmelere karşın; bu alanda başarılı oldukları söylenemez. Bunun yanında gün geçtikçe konut kooperatiflerine karşı güven bunalımı iyice artmaktadır.

Bugün konut kooperatiflerinin başarısızlıklarının ve güvensizlik kurumu gibi görünmesinin temelinde yönetim sorunları vardır. Bununla beraber etkili bir yönetim olmadığı için kararlarda zamanında alınıp uygulamaya aktarılamamakta ve kooperatif kaynakları israf edilmiş olmaktadır.

Dolayısıyla, ülkemizdeki konut kooperatiflerinde ortaya çıkan yönetim ve karar alma sorunlarının tesbit etmek araştırmanın hareket noktasını oluşturmuştur.

Eskişehir’de yapılan bu çalışmada konut kooperatiflerinin işlevsel yönetim ilişkilerinde karar alma sürecinde karşılaşılan sorunların belirlenmesi olarak belirlediğimiz genel araştırma çerçevesinde şu alt başlıklar incelenmiştir.

-Konut kooperatiflerinin yönetiminde karşılaşılan sorunların belirlenmesi

-Konut kooperatiflerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlara çözüm önerilerinin getirilmesi

-Konut kooperatiflerin de işlevsel yönetim ilkelerini uygulama durumunun belirlenmesi

-Konut kooperatiflerinde karar alma sorunlarının belirlenmesi

-Karar alma sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerilerinin getirilmesi

2. Araştırma Yöntemi

Araştırma kapsamında görüşme ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Eskişehir Sanayi ve Ticaret Odasına bağlı konut kooperatifleri oluşturmuştur. Araştırmaya katılan kooperatifler Ek-2’de verilmiştir. Araştırmada veri kaynağı, ilgili kooperatiflerin yönetim kurulu üyeleri ve müdürleri olarak belirlenmiştir.

Araştırma 1-30 Ekim 1997 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada basit rassal örnekleme tekniği kullanılmıştır.

3. Anket Formu Ve Görüşme Yöntemi

Araştırma aracı olarak, anket formu ile görüşme yönteminin birarada kullanılmasının temel nedeni; araştırma kapsamına alınan kooperatiflerde görüşme yapılan yöneticilerin eğitim ve kültür seviyelerindeki farklılıklar nedeni ile bu yöntemin kültür seviyesi yüksek olmayanlara da uygulanabilirliğidir. Soruları çoktan seçmeli yapılmasındaki neden, birçok kimsenin düşündüklerini açıklayamaması ve sözlü anlatıma olanak tanınmaması gibi nedenlere dayandırılabilir. Anket formları önce ön bir uygulama yapılarak çeşitli düzenlemelerle ihtiyaca cevap verir duruma getirilmiştir.

Anket formları 27 sorudan oluşmaktadır. Anket formlarında 1., 2., 3., 4., 5., 6. sorularda konut kooperatifçiliğinin temel sorunları ve çözüm önerileri belirlenmeye çalışılmıştır. 7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. Sorularda işlevsel yönetim ilkelerini uygulama durumları araştırılmıştır. 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21. sorularda etkili karar almanın gerçekleşmeme nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. 22., 23., 24., 25., 26. Sorular ise anketi yanıtlayanların özellikleri ile ilgilidir. Anket formları Ek-1’de verilmiştir.

4. Veri Analizi

Anket formlarındaki verilerin analizinde SSPS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılmıştır. Analiz öncesinde veriler kodlanmış, sorular gruplandırılarak analize uygun duruma getirilmiştir. Verilerin analizinde istatistiki yöntemlerden yüzde analizinden yararlanılmıştır.

5. Araştırmanın Genel Bulguları

Anket formunu yanıtlayanların kooperatifteki görevleri, eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı ve kooperatif yönetimindeki tecrübeleri aşağıdaki gibidir.

Tablo:1

Ankete Katılanların Kooperatifteki Görevleri

Görev	Sayı	Yüzde
Yönetim Kurulu Başkanı	30	60
Yönetim Kurulu Üyesi	13	26
Müdür	7	14
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılanların % 60'ının kooperatifteki görevi yönetim kurulu başkanı, % 26'sı yönetim kurulu üyesi, %14'ü ise müdür düzeyindedir.

Tablo:2

Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
İlkokul	2	4
Ortaokul	3	6
Lise	18	36
Üniversite	27	54
TOPLAM	50	100

Tablodan görülebileceği gibi araştırmaya katılanların % 10'u ilk ve ortaokul mezunu iken, % 90'ını lise ve üniversite mezunudur. Sonuçta konut kooperatiflerinin yönetimlerinde yer alan kişilerin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo:3
Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	-	-
Erkek	50	100
TOPLAM	50	100

Araştırma yapılan kooperatiflerde yönetimde görev alan kişilerin tamamı erkektir. Konut kooperatifi yönetim organlarında bayanların yer almadığı gözlenmiştir.

Tablo:4
Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde
34'den küçük	3	6
35-39	11	22
40-44	11	22
45-49	9	18
50-54	13	26
50 +	3	6
TOPLAM	50	100

Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde; ankete katılanların % 72'sinin 40 ve üzeri yaşta, % 28'ninin ise 40 yaşın altındaki yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo:5

Ankete Katılanların Kooperatif Yönetimindeki Tecrübelerinin Dağılımı

Yıl	Sayı	Yüzde
1-3	10	20
4-7	11	22
8-11	11	22
12-15	14	28
16+	4	8
TOPLAM	50	100

Ankete katılanların kooperatif yönetimindeki tecrübeleri incelendiğinde; % 20'sinin 1-3 yıl, % 22'si 4-7 yıl, % 22'si 8-11 yıl, % 28'i 12-15 yıl ve % 8'i ise 16 yıl ve üzeri tecrübeleri olduğu gözlenmiştir. Anket sonuçlarından kooperatif yöneticilerinin % 58 gibi bir çoğunluğun 8 yılın üzerinde deneyime sahip olduklarını görmekteyiz.

5.1. Kooperatif Yöneticiliğinin Tanımına İlişkin Dağılım

Tablo:6

Kooperatif Yöneticiliğinin Tanımına İlişkin Dağılımı

Kooperatifçilik yöneticiliği tanımları	Sayı	Yüzde
Toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte kooperatif çalışmalarını organize etmektir.	5	10
İnsanların çabalarını birleştirerek amaçların başarılması sürecidir.	9	18
Yöneten ve yönetilen den oluşan ve otorite temeline dayanan sisteme işlerlik kazandırmaaktır.	1	2
Kooperatifçilik ilkelerine bağlı kalarak, ortakları konut sahibi yapmak amacıyla etkin bir yönetim örgütü kurmaaktır.	28	56
Fedakarlık ve saygınlık esasına dayanan bir iştir.	7	14
TOPLAM	50	100

Ankete katılanların % 56'sı kooperatif yöneticiliğinin tanımını “kooperatifçilik ilkelerine bağlı kalarak, ortakları konut sahibi yapmak amacıyla etkin bir yönetim örgütü kurmak” olarak tanımlamışlardır, % 18'zi “insanların çabalarını birleştirerek amaçların başarılması sürecidir” diye tanımlarken, % 14'ü “fedakarlık ve saygınlık esasına dayanan bir iştir” olarak belirtirmişlerdir. Yapılan araştırmada konut kooperatifi yönetiminde yer alan kişiler arasında, konut kooperatifçiliği yönetiminin tanımı konusunda görüş birliğine varılamamıştır.

5.2. Kooperatif Yönetiminde Karşılaşılan En Önemli Sorun Ve Sorunun Kaynağı İle İlgili Dağılım

Tablo:7

Kooperatif Yönetiminde Karşılaşılan En Önemli Sorun Ve Sorunun Kaynağı İle İlgili Dağılım

Kooperatif Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	Sayı	Yüzde	Bu Sorunun Kaynağı	Sayı	Yüzde
Kuruluş İşlemlerinin Tamamlanması	--	--	Ortakların ve Halkın Kooperatifçilik Konusunda alt Yapı Eksikliği	14	28
Arsa Alımıyla İlgili İşlenlerin Tamamlanması	20	40	Kooperatiflerle İlgili Devlet Kuruluşlarının Görevlerini Yapmamaları	7	14
Ortakların Aylık ve Toplu Ödeme Niteliğindeki Aidatların Tahsili	8	16	Yöneticilerin Tecrübesizliği ve Eğitimsizliği	6	12
Toplu Konut ve Diğer Kredi Formalitelerinin Tamamlanması	10	20	Mahalli İdarelerin Kooperatiflere Gereken Kolaylığı Göstermemesi	17	34
Çalışma Plan ve Programlarını Uygulamak	12	24	Ortaklarla Yönetim Arasındaki İletişim Eksikliği	6	12
TOPLAM	50	100		50	100

Kooperatif yöneticilerinin, kooperatif yönetiminde karşılaştıkları en önemli sorunların başında % 40'ı arsa alımına ilişkin işlemler,% 24'ü çalışma plan ve programını uygulamak, % 20'si kredi formalitelerini tamamlamak, % 16'sı ortak ödemelerinin tahsili olarak belirmiştir. Bu sorunların kaynağı olarak % 34'ü mahalli idarelerin kooperatiflere gereken kolaylığı göstermemesi, % 28'i ortakların ve halkın kooperatifçilik konusundaki alt-yapı eksikliği, %14'ü kooperatiflerle ilgili devlet kuruluşlarının görevlerini yapmamaları, % 12'si yöneticilerin tecrübesizliği ve eğitimsizliği, % 12'si ise ortaklarla yönetim arasındaki iletişim eksikliği olarak belirmişlerdir. Tablo değerlerine göre, kooperatif yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunların arsa alımı ile çalışma plan ve programını uygulamak olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşılık sorunlara kaynak oluşturan öğelerin başında mahalli idarelerin kooperatiflere gereken kolaylığı göstermemesi önemli bir yer tutarken, ortakların ve halkın kooperatifçilik konusunda alt-yapı eksikliği sorunların başında gelmektedir.

**5.3. Türk Konut Kooperatifliğinin En Önemli Darboğazı Ve
Bu Darboğazın Aşılabilmesi İle İlgili Çözüm Yollarının
Dağılımı**

Tablo:8

***Türk Konut Kooperatifliğinin En Önemli Darboğazı Ve
Bu Darboğazın Aşılabilmesi İle İlgili Çözüm Yollarının Dağılımı***

EnÖnemli Darboğaz	Sayı	Yüzde	Bu Darboğazın Aşılabil- mesi İçin Çözüm Yolları	Sayı	Yüzde
Koordinasyon	1	2	Kalkınma Planlarında Konut Kooperatifçiliği İçin Özel Tedbirler Almak	8	16
Denetleme	1	2	Mevzuatı Yeniden Düzenlemek	7	14
Finansman	38	76	Konut Kooperatifleri İçin Ayrı Bir Kanun Çıkarmak	3	6
Eğitim	3	6	Kooperatifçilik Eğitimine Önem Vererek, Toplumda Kooperatifçilik Bilincini Geliştirmek	9	18
Hükümetin Tutumu	6	12	Kooperatiflerin Hizmet ve Yatırım Faaliyetleri İçin Kredi İmkanlarını Genişletmek	23	46
Karar Alma	1	2			
TOPLAM	50	100		50	100

Anketi yanıtlayan yöneticilerin Türk konut kooperatifçiliğinin en önemli darboğazını % 76'ı ile “finansman”, % 12 ile “hükümetin tutumu” olarak belirtmişlerdir. Darboğazın aşılabilmesi için % 48'i “kooperatiflerin hizmet ve yatırım faaliyetleri için kredi imkanlarının genişletilmesi”, % 18'i ise “kooperatifçilik eğitimine önem vererek, toplumda kooperatifçilik bilincini geliştirmenin” çözüm yolu olabileceğini önermişlerdir.

5.4. Kooperatif Yöneticilerinin Kooperatif Yönetim Organlarının İşleyişini Başarılı Bulma Durumu

Tablo:9

Kooperatif Yöneticilerinin Kooperatif Yönetim Organlarının İşleyişini Başarılı Bulma Durumu

Başarı Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	14	28
Hayır	36	7
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerinden % 72'si yönetim organlarının işleyişini başarısız bulurken, % 28'zi başarılı bulmaktadır. Bu durum Türkiye’de konut kooperatiflerinin yönetiminde yer alan kişilerin bile konut kooperatilerini başarılı bulmadıklarını ve konut kooperatiflerine güvenli bir kuruluş gözü ile bakmadıklarını ortaya çıkarmaktadır.

**5.5. Kooperatiflerde Uygulanabilen İşlevsel Yönetim
İlişkilerinin Dağılımı**

Tablo:10
**Kooperatiflerde Uygulanabilen İşlevsel
Yönetim İlişkilerinin Dağılımı**

Fonksiyonel Yönetim Görevleri	Sayı	Yüzde
Planlama	3	6
Koordinasyon	3	6
Planlama, Örgütleme	1	2
Planlama, Yürütme	2	4
Planlama, Koordinasyon	4	8
Planlama, Denetleme	1	2
Yürütme, Koordinasyon	1	2
Planlama, Örgütleme, Yürütme	1	2
Planlama, Örgütleme, Koordinasyon	5	10
Planlama, Örgütleme, Denetleme	1	2
Planlama, Yürütme, Koordinasyon	3	6
Planlama, Yürütme, Denetleme	2	4
Planlama, Koordinasyon, Denetleme	2	4
Hepsi		
(Planlama, Örgütleme, Yürütme, Koordinasyon, Denetleme, Eğitim)	21	42
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine fonksiyonel yönetim görevlerinden hangilerini uyguladıkları sorulduğunda; % 42'si fonksiyonel yönetim görevlerinin tamamını uygularken, geri kalan %58'nin bu görevleri tam olarak uygulamadıkları ortaya çıkmıştır. Tablo sonuçlarından ülkemizde, konut kooperatiflerinde bilimsel yöntemlerin uygulanmadığı ve yönetimin gelişigüzel yöntemlerle sürdürüldüğünü söyleyebiliriz.

**5.6. Kooperatiflerde İşlevsel Yönetimin Uygulanmasını
Zorlaştıran En Önemli Neden Dağılımı**

Tablo:11

**Kooperatiflerde İşlevsel Yönetimin Uygulanmasını Zorlaştıran En
Önemli Neden Dağılımı**

Neden	Sayı	Yüzde
Fonksiyonel yönetim kooperatifler için masraflıdır	14	28
Uzman işgören bulmak ve kooperatifte istihdam etmek zordur.	21	42
Kooperatiflerin yapıları bu yönetim tarzına uygun değildir.	4	8
Kooperatifte çalışanların azlığı ve çalışmaların çok yönlü olmaması	4	8
Formalite işlemlerinin fazlalığı	7	14
TOPLAM	50	100

Kooperatif yöneticilerine yönetim görevinin fonksiyonel yapı ve anlayış içinde yürütülmesini zorlaştıran en önemli neden sorulduğunda % 42'si "uzman işgören bulmak ve kooperatifte istihdam etmenin zor olduğunu" belirtirken, % 28'i "fonksiyonel yönetimin masraflı olduğunu", % 14'ü ise "formalite işlemlerinin fazlalığını" neden olarak göstermişlerdir. Türkiye'de konut kooperatiflerinin bilimsel yöntemlerden yararlanmamalarının temelinde kooperatifçilik konusunda eğitilmiş uzman işgören bulamamaktan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu noktada kooperatifçilik eğitimine büyük ihtiyaç vardır. Bunun yanında çok küçük ölçekli olan konut kooperatifleri için uzman yönetici çalıştırmak ve bilimsel yöntemlerden yararlanmak masraflı olmaktadır.

5.7. Yöneticilerin İşlevsel Yönetim İlişkilerini Uygulama Durumu

Tablo:12

Yöneticilerin İşlevsel Yönetim İlişkilerini Uygulama Durumu

Fonksiyonel Yönetim Görevlerini Uygulama Durumu	FONKSİYONEL GÖREVLER*									
	1		2		3		4		5	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evet	46	92	41	89.1	29	58	39	78	38	76
Hayır	4	8	5	10.9	21	42	11	22	12	24
Toplam	50	100	46	100	50	100	50	100	50	100

(*) Açıklama:

- (1) Planlama yapıyor musunuz?
- (2) Planlama yapıyorsanız, faaliyetlerinizi planlanan sene içinde gerçekleştirmek için iş programları haline getiriyor musunuz?
- (3) Yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi için gerekli örgüt birimlerini oluşturup bu birimler için görev tanımları (örgütlenme) yapıyor musunuz?
- (4) Örgütlemenin gereği olan birimler arasındaki koordinasyonu sağlıyor musunuz?
- (5) İletişim ve halkla ilişkilerin kooperatifin iç ve dış faaliyetlerinde uyguluyor musunuz?

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine planlama yapıp yapmadıkları sorulduğunda % 92'sinin planlama yaptığı görülmüştür. Planlama yapanların % 89.1'i iş programları yaptıklarını belirtirken, % 10.9'u ise iş programları yapmadıklarını belirtmişlerdir. Yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi için gerekli örgüt birimlerini oluşturup bu birimler için görev tanımları yapıp yapmadıkları sorulduğunda; % 58'i görev tanımları yaptıklarını, % 42'si yapmadığını belirtmişlerdir. Örgütlenmenin gereği olan birimler arası koordinasyonu % 78'i sağlarken, % 22'si sağlamamaktadır. İletişim ve halkla ilişkilerin kooperatifin iç ve dış faaliyetlerinde % 76'sı uygularken, % 24'ü ise uygulamamaktadır. Türkiye'deki konut kooperatiflerinin büyük çoğunluğunda işlevsel yönetim ilişkilerinin tam olarak uygulanmadığını söyleyebiliriz. Yönetimde görev alan kişiler kendi işlerinin yanında ek bir iş olarak kooperatif yönetiminde görev almakta ve kooperatif işlerine gereken zamanı ayıramamaktadır.

**5.8. Yöneticilerin Kooperatifin Denetleme Sisteminin Yeterliliği
İle Kooperatifi Hangi Organların Denetlemesi Gerektiği
İle İlgili Dağılım**

Tablo:13

**Yöneticilerin Kooperatifin Denetleme Sisteminin Yeterliliği ile
Kooperatifi Hangi Organların Denetlemesi Gerektiği İle İlgili Dağılım**

Denetim Sisteminin Yeterliliği	Sayı	Yüzde	Denetimi Yapması Gereken Kuruluş	Sayı	Yüzde
Evet	14	28	Devlet denetlemelidir	4	8
Hayır	36	72	Kooperatif organları	17	34
			Kredi kuruluşları	2	4
			Kooperatif denetleme kuruluşları	5	10
			Kooperatif üst kuruluşları	8	16
TOPLAM	50	100		36	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine denetleme sistemini yeterli bulup bulmadıkları sorulduğunda % 28'i yeterli bulurken, % 72'si ise yeterli bulmamaktadır. Kooperatif denetleme sistemini yeterli bulmayanlardan % 47.2'si kooperatif organları denetlemeli derken, % 22.2'si kooperatif üst kuruluşlarının denetlenmesi, gerektiğini, % 13.9'u yeminli özel denetleme bürolarının denetlemeleri gerektiğini, % 11.1'i devletin denetlemesi gerektiğini ve % 5.6'sı ise kredi kuruluşlarının denetlemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

5.9. Kooperatiflerde Ortakların Genel Kurul Toplantılarına Katılım Oranı

Tablo:14

Kooperatiflerde Ortakların Genel Kurul Toplantılarına Katılım Oranı

Katılım	Sayı	Yüzde
% 25	3	6
% 50	11	22
% 75	30	60
% 100	6	12
TOPLAM	50	100

Kooperatif ortaklarının genel kurul toplantılarına katılım oranı incelendiğinde; % 60'sı ortakların % 75'nin toplantılara katıldığını belirtirken, % 22'si ortakların % 50'sinin, % 12'si ortakların tamamının ve % 6'sı ise ortakların % 25'sinin katıldığını belirtmişlerdir. Araştırmamıza katılan kooperatiflerde ortakların büyük çoğunluğunun genel kurul toplantılarına katıldıkları gözlenmiştir. Ancak yapılan görüşme sonucunda ortakların genel kurul toplantılarına katılmalarına karşın, toplantılarda etkin bir rol üstlenmedikleri ve toplantıları önemsemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu noktada kooperatif ortaklarının, kooperatif çalışmalarına karşı ilgisiz olduğunu söyleyebiliriz. Bu ise kooperatiflerde kararın etkili olarak alınmamasının bir nedeni olarak gösterilmiştir

5.10. Kooperatiflerde Karar Alma Ve Kararların

Alınmamasının En Önemli Nedenlerin Dağılımı

Tablo:15

Kooperatiflerde Karar Alma Ve Kararların Alınmamasının En Önemli Nedenlerin Dağılımı

Etkili kararlar alınıyor mu?	Sayı	Yüzde	Kararların zamanında alınmamasının nedenleri	Sayı	Yüzde
Evet	36	72	İyi bir yönetim örgütünün olmayışı	22	44
Hayır	14	28	Kooperatif düşüncesinin iyi algılanmayışı	5	10
			Ortakların ilgisizliği	12	24
			Ortaklarla yönetim arasındaki iletişim kopukluğu	11	22
TOPLAM	50	100		50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine kararların etkili bir biçimde alınıp alınmadığı sorulduğunda; % 72'si etkili bir biçimde kararların alındığını belirtirken, % 28'i ise kararların etkili bir biçimde alınmadığını söylemişlerdir. Ayrıca yapılan görüşme sonucunda kooperatiflerin % 65'inde kararların alınmasına karşın; uygulamaya aktarılamadığı ortaya çıkmıştır. Kararların etkili bir biçimde alınamamasının nedenleri olarak; % 44'ü “iyi bir yönetim örgütünün olmayışı” olarak belirtirken, % 24'si “ortakların ilgisizliğini”, % 22'si “ortaklarla yönetim arasındaki iletişim kopukluğunu” ve % 10'u ise “kooperatif düşüncesinin iyi algılanmayışını” neden olarak göstermişler.

5.11. Kararların Alınamamasının Kooperatif Çalışmalarına Etkilerinin Dağılımı

Tablo:16

Kararların Alınmamasının Kooperatif Çalışmalarına Etkilerinin Dağılımı

Kooperatif Çalışmalarına Etkileri	Sayı	Yüzde
Planlanan süre içinde konutlar teslim edilemez.	13	26
Ortakların kooperatiflere karşı güvenleri azalır	7	14
Enflasyon nedeni ile konut maliyetleri yükselir.	22	44
Kooperatifte organlar arasında çatışmalar ortaya çıkar.	6	12
Kooperatif çalışmalarını etkilemez.	2	4
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine kararların etkili bir biçimde alınmamasının kooperatif çalışmalarına etkileri sorulduğunda; %44'ü “enflasyon nedeni ile konut maliyetleri yükselir” derken; % 26'sı

“planlanan süre içinde konutların teslim edilemeyeceğini”, % 14’ü ortakların kooperatife karşı güvenlerinin azalacağını”, % 12’si “kooperatifte organlar arasında çatışmaların ortaya çıkacağını”, belirtirken, geri kalan % 4’ü kooperatif çalışmalarını etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin yönetimde karar almanın önemini kavrayamamış oldukları ortaya çıkmıştır.

5.12. Kooperatiflerde Ortakların Kararlara Katılma Durumu

Tablo:17

Kooperatiflerde Ortakların Kararlara Katılma Durumu

Ortaklarınız her seviyede kararlara katılıyorlar mı?	Sayı	Yüzde
Evet	21	42
Hayır	29	58
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerinin, kooperatif ortakların her seviyede kararlara katılımı sorulduğunda; % 42’si ortakların tüm kararlara katıldığını belirtirken, % 58’i ise katılmadığını belirtmişlerdir. Konut kooperatiflerinin yönetiminde ortakların çok etkili olmadıklarını daha çok belli bir grubun yönlendirilmesi ile kararların alındığını görmekteyiz. Bu ise kooperatifçilik ilkelerinden biri olan demokratik yönetimin gerçek anlamda konut kooperatifinde uygulanmadığını ortaya çıkarmaktadır.

**5.13. Kooperatiflerde Ortakların Genel Kurullar Dışında
Bilgilendirilme Durumu**

Tablo:18

**Kooperatiflerde Ortakların Genel Kurullar Dışında Bilgilendirilme
Durumu**

Ortakların Bilgilendirilmesi	Sayı	Yüzde
Evet	42	84
Hayır	8	16
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılan kooperatif yöneticilerine genel kurul çalışmaları dışında ortakları bilgilendirip bilgilendirilmedikleri sorulduğunda; % 84'ü bilgilendirdiklerini belirtirken, % 16'sı bilgilendirmediklerini belirtmişlerdir. Ancak bilgilendirenlerin % 11.9'u belli aralıklarla kooperatif yayınları ve toplantılar düzenlemektedir. % 88.1'i ise üyeler istedikleri takdirde bilgi vermektedir. Ancak, ortakların kooperatif çalışmalarına karşı çok ilgili olmadıkları için bu bilgilendirme de karar sürecinde yeterli olmamaktadır.

**5.14. Kooperatifte Etkili Kararlar Alabilmek İçin Nelerin
Yapılması Gerektiğine İlişkin Dağılım**

Tablo:19

**Kooperatifte Etkili Karar Alabilmek İçin Nelerin
Yapılması gerektiğine İlişkin Dağılım**

Neler Yapılmalı	Sayı	Yüzde
Kooperatif yönetimi ile ortaklar arasında etkili bir iletişim kurulmalı	24	48
Ortaklar kooperatifçilik konusunda eğitilmeli	9	18
Kooperatifçilik mevzuatında değişiklik yapılmalı	1	2
Şeffaf bir yönetim örgütü oluşturulmalı	12	24
Üyelerin kararlara aktif katılımı sağlanarak kararlar oy birliği ile alınmalı	4	8
TOPLAM	50	100

Araştırmaya katılanlara kooperatifte etkili kararlar alabilmek için neler yapılabileceği sorulduğunda % 48'i "kooperatif yönetimi ile ortaklar arasında etkili bir iletişim kurulması", gerektiğini belirtirken, % 24'ü "şeffaf bir yönetim örgütü oluşturulması gerektiğini" belirtmişlerdir. % 18'i "ortakların kooperatifçilik konusunda eğitilmesini" bir çözüm olarak önerirken % 8'ise "üyelerin kararlara aktif katılımı sağlanması" gerektiğini belirtmişlerdir. Türkiye'de konut kooperatifinin sorunlarının büyük bir bölümünün, ortaklarla yönetim arasındaki etkili bir iletişim sisteminin eksikliğinden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

MODEL ÖNERİSİ

Kooperatif İşletmesi

Türk konut kooperatifçiliğindeki gelişmeler incelendiği zaman, ne yazık ki; gelişmenin daha çok sayısal anlamda olduğunu ancak, gerçek anlamda amaçlarını gerçekleştiren kooperatiflerin sayılarının az olduğunu görmekteyiz. Bunun temel nedeni; kooperatifin iki yönlü özelliğe sahip olduğunun unutulmasıdır. Konut kooperatifi bir yönü ile kişiler birliğidir. Başka deyişle; konut gereksinimi olan ve bu gereksinimini tek başlarına karşılamayıp, karşılıklı yardımlaşma, dayanışma ve işbirliği ile daha iyi karşılayacaklarına inanan kişilerden oluşan bir gruptur. Bu kooperatifin demokratik yönünü oluşturur. Diğer yönü ile de kooperatif, ekonomik amaçlara yönelmiş bir işletmedir.

Konut kooperatifi bir işletmedir ve işletmeciliği gerektirir. İşletmecilik yönünden, bir işletmenin değer ifade edebilmesi herşeyden önce bir örgüt olarak, düzenli ve verimli çalışmasına bağlıdır. Bu da ancak işletme yöneticilerinin başarılı çalışması sonucunda elde edilir.

Yönetici, işletmede para ve kaynakların yönetimiyle olduğu kadar, insanların yönetimi ile de uğraşır. Bunlar ise ayrı bir uzmanlığı gerektirir. Örneğin işletmenin temel işlevlerinden olan üretimden amaç, üretilen mal ve hizmetlerin kalite ve fiyatlarıyla tüketiciyi tatmin etmesi gerekir. Bunun için araç, gereç, teknik, insan vb. olanakların belirli bir yönetim ve örgüt düzeninde biraraya getirilmesini kapsar. Bu ise konut kooperatiflerinin en önemli sorun alanlarından biridir. Bu amaçları gerçekleştirmek için üretimi verimli bir şekilde örgütlemek ve üretim sırasında verimliliği arttırmak için gerekli önlemlerin alınması gerekir. İşletme için bir diğer önemli işlev finansmandır. İşletmelerde finansal yönetim diğer yönetim birimlerinden farklı bir uzmanlık dalı olmuştur. Öyle ki; bugün işletmelerin yaşama şansı ve gelişimi, büyük ölçüde finansal düzenin iyi kurulmasına bağlıdır. Konut kooperatifleri özellikle dar ve orta gelir grubunun konut sahibi olabilmesinde önemli bir araçtır. Ortakların orta ve dar gelir grubunda olması, özsermayenin yetersiz kalmasına neden olmakta ve dış borçlanma yoluna gidilmektedir. Finans işleri, konut kooperatifinde para ve kredi desteğinin nereden sağlanacağı, kooperatif için yapılacak yatırımların ne gibi finansal olanaklara kavuşturulacağı ile ilgilidir. Başka deyişle burada paranın yönetimi söz konusudur.

Konut kooperatiflerinin çoğunda çalışmaları bir elden yönetme eğilimi vardır. Ülkemizde genelde, bu işi yönetim kurulu başkanı, aynı zamanda kooperatif yöneticisi durumunda olan kişi yapmaktadır. Bunun temel nedeni ise; ülkemizdeki konut kooperatiflerinin küçük ölçekli olmalarından kaynaklanmaktadır. Konut kooperatiflerinin modern yönetim tekniklerini uygulayabilmeleri ve toplu konut yapımının sağladığı üstünlüklerden yararlanabilmeleri için optimum bir büyüklüğün tesbit edilmesi gerekir. Bugünkü koşullarda yönetim kurulunun ve başkanının her konuda uzman olduğu söylenemez. Dolayısıyla konut kooperatifleri, sürekli, çabuk ve

isebetli bir şekilde karar alarak bu dinamik ortamın gereklerine ayak uyduramamaktadır.

Yönetici; yaratıcı güce, deneyime, ileriye görebilme, çabuk karar verebilme yeteneğine sahip olan, büyük sorumlulukları yüklenebilme cesaret ve riskini taşıyabilen kişi olduğuna göre, yöneticilik özel bilgi ve uzmanlık isteyen bir iştir.

Tüm bu nedenlerle konut kooperatifi işletmelerinin hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri meslekten (profesyonel) yönetici çalışmalarını gerektirir.

Konut kooperatifi işletmesi demokratik bir örgüttür. Demokratik yönetim katılım sonucu ortaya çıkar. Demokrasi anlayışına göre, karardan etkilenecek tarafın o karara katılması temeldir. Kooperatifte karar yönetimin her kademesinde alınır. En güçlü organ olan genel kurulda ortaklar, alınacak kararlara seçenekler geliştirmeli ve öneriler yapmalıdır. Kararın temelinde varolan amaç ve sorunlar irdelenmeli, öncelikler belirlenmeli ve bunlara uygun almasıklar oluşturulmalıdır. Sonuçta almasıklar arasından seçim yapılmalıdır. Kararın tüm evrelerinde ortakların aktif katılımı demokratik yönetimin bir parçasıdır. Konut kooperatifinde ortakların kararları aktif katılımlarının sağlanabilmesi için, ortakların kooperatifin yaptığı işler ve çalışmalar hakkında bilgi ve veriye gereksinim vardır. Ortaklara bilgi aktarımı ancak açık bir iletişim ile sağlanabilir. Her ortağın kooperatife katılımının sağlandığı, her türlü düşüncesini sunabildiği ortamda ve her türlü veri ve bilgiyi edinebildiği ortamda demokrasiden söz edilebilir.

Kooperatiflerin gelişebildiği demokratik ortamların oluşmasında iletişim güçlü bir araç olabilir. Toplumsal değişme, demokrasi anlayışının değişmesine de neden olmaktadır. Günümüzde kitle demokrasi yerine Katılımcı ve Mozaik demokrasiden söz edilmektedir. Genel anlamda bilgi edinme hakkı, iletişim hakkı ve düşündüğünü korkmadan ifade edebilme gibi

bir çok haklar demokrasinin vazgeçilmez öğeleridir. Demokrasi sadece seçim demek değildir. Bu anlayışı kooperatifler için düşündüğümüzde ortakların kooperatif için, seçim dışında yapabilecekleri çok işin olduğunu görecektir. Örneğin, ortakların kooperatiften bilgi almaları kooperatifteki demokrasinin temel ilkelerinden biridir. İyi bilgilendirilmiş ortak kooperatifin doğru kararlar alabilmesine, uygun politikalar oluşturabilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca ülkemizde bazı konut kooperatifleri için sözü edilen yolsuzluk, suistimal, zimmet, hırsızlık ve başarısızlığın altında bilgilendirmenin olduğunu söylemek pek yanlış olmayacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı konut kooperatifinde etkili bir iletişim kurulmalıdır.

Modelimizde esas alınacak örgüt kademeleri şunlardır.

I. Ortakların Yönetim Organları

1. Genel Kurul
2. Yönetim Kurulu
3. Yönetim Kurulu Başkanı
4. Denetleme Kurulu

II. İşgören Durumunda Çalıştırılanlar

5. İşletme Müdürü
6. İşletme Bölüm Yöneticileri

III. Merkez Birlik, Birlik, Şube örgütlenme Düzeyi

7. Konut Kooperatifleri Merkez Birliği
8. Konut Kooperatifleri Birliği
9. Konut Kooperatifi Şubeleri

Ortakların yönetim organları olan genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulunu oluşturacak organların hangi koşullarda biraraya gelecekleri daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Ancak burada Denetleme

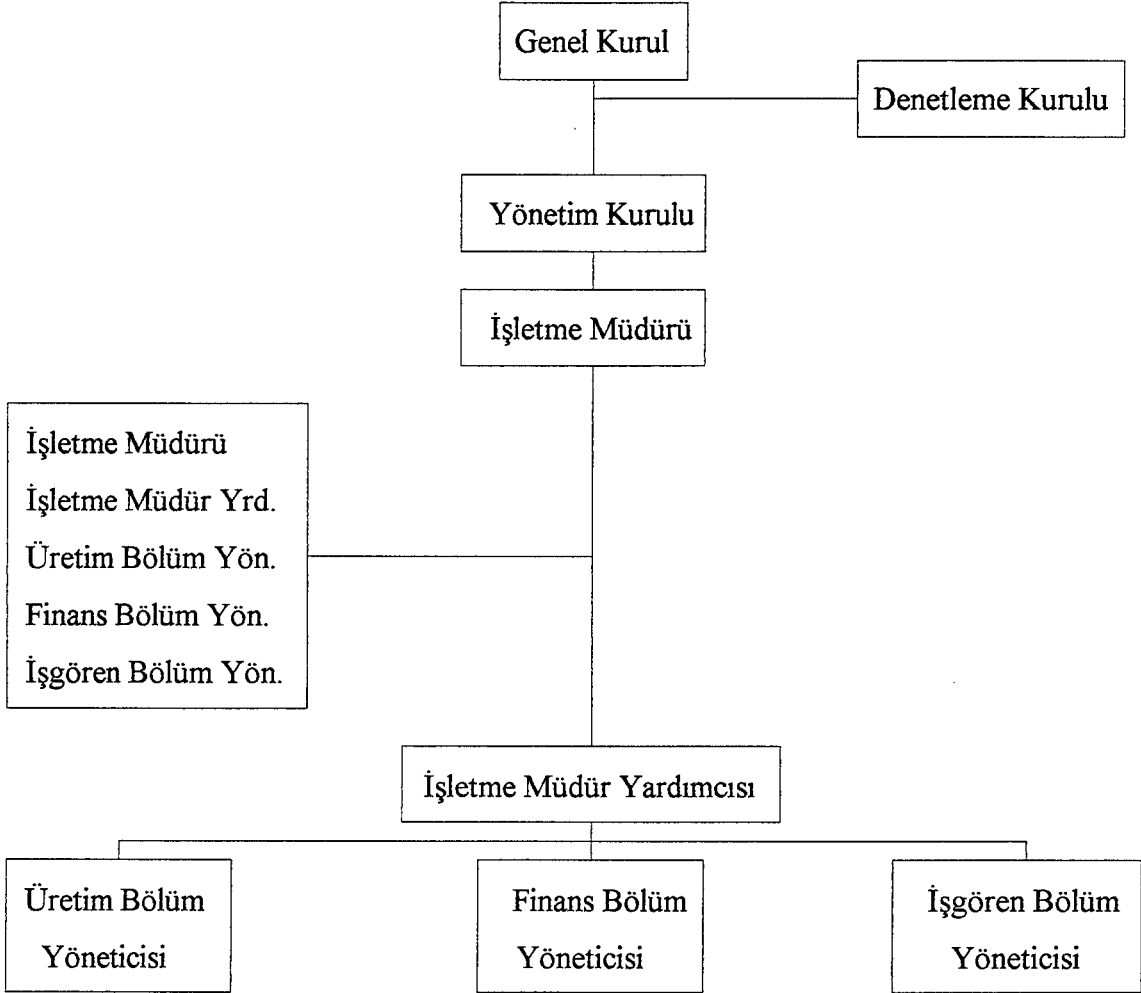
Kurulunun, konut kooperatifini güvensizlik kurumu olarak görünmesini engellemesi gerekir. Buradaki denetleme kurulu, yönetim kuruluna yardımcı bir birim olarak düşünülmeli, işlerin yerine getirilip getirilmediğini, başka deyişle alınan kararların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmelidir. Sorunları yönetim kuruluna bildirmeli, ortaklarla çözüm ve iyileştirme çabalarına girişmelidir.

Üçüncü kademede yer alan merkez birlik, birlik ve şube örgütlenme düzeyi konut kooperatifleri için son derece önemlidir. Konut kooperatifleri ancak birlik şeklinde örgütlenerek hızla değişen rekabet ortamında amaçlarına ulaşabilirler. Birliklerin büyük ölçekli ekonomik yapıya sahip olmaları; işletme işlevlerini yerine getirmelerine olanak tanır. Birlikler, bünyelerindeki konut kooperatiflerine yönetim ve teknik açılardan yardımcı olmalıdır.

Birliklerin görevleri şunlar olmalıdır:

1. Bünyelerinde bulunan konut kooperatiflerine yeterli ve maliyeti düşük arsa alımı konusunda, merkezi ve yerel yönetimler ile sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapmak,
2. Türk toplumunun kültür yapısına uygun konut planlarını hazırlanmasını desteklemek ve konut projelerinin hazırlanmasında yol gösterici olmak,
3. Yönetim ve teknik açılardan kooperatiflere yardımcı olmak,
4. Bünyelerindeki kooperatiflerin sorunlarının çözümünde yol gösterici olmak,
5. Birlikler, bünyelerinde eğitim departmanı oluşturmalı ve konut kooperatiflerindeki yönetici ve işgörene dönük eğitim programları (kurslar,seminerler, konferanslar) düzenlemeli,
6. Toplumda kooperatif bilincinin gelişmesi için çalışmalar yapmak.

Orta büyüklükte ve tüm hizmetleri yerine getiren konut kooperatifi işletmesi için gerekli olan, modelimize uygun olan örgüt şeması ve genel çalışma ilkeleri ile işgören yetki ve sorumlulukları aşağıda verilmiştir.



Şekil 5: Konut Kooperatifi İşletmesi Örgüt Şeması

Şekil 5'ten de görülebileceği gibi kooperatifi karar organları kooperatif ortakları olurken, yürütme organları meslekten (profesyonel) yöneticiler olmaktadır. Kooperatifi yönetiminde, strateji ve politikaların belirlenmesinde en yetkili karar organı, ortaklardan oluşan genel kuruldur. Genel kurulun seçtiği yönetim kurulu kendi arasında yönetim kurulu başkanını seçer. Yönetim kurulu kooperatifi; genel kurulun almış olduğu

karar, ilke ve politikalara uygun hareket etmekle yükümlüdür. Yönetim kurulu kooperatifi yönetecek kooperatif yöneticisini bulmalıdır. Kooperatif yöneticisi ise yönetim kurulunun onayı ile bölüm yöneticilerini atamalıdır.

Üst yönetimdeki en önemli unsur uyumlaştırma kuruludur. Bu kurul işletme müdür, müdür yardımcısı, üretim, finans, işgören bölüm yöneticilerinde oluşmuştur. Belli sürede toplanarak işletmede oluşabilecek iletişim eksiklikleri ortadan kaldırılacak; ayrıca değişen koşullar değerlendirilerek yeni politikalar oluşturulacaktır.

Kooperatif kurmak ve nasıl yönetileceğini bilmek, sadece başlangıçtır. Kuruluş amaçlarının gerçekleşmesi, kooperatifin başarıya ulaşması, ortakların ve kooperatif yöneticilerinin birlikte çaba göstermelerini gerektirecektir. Kooperatifin amacına uygun olarak çalışmalarını sürdürmesi, ilgiye bağlıdır. Bu ilginin çok yönlü olması gerekir. Ortakların kooperatife, yönetimin ortaklara ve kooperatifin toplum sorunlarına ilgisi gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen iletişim faydalı sonuçlar getirecektir. Unutmamak gerekir ki, kooperatifi yaşatacak ve tehlikelerden koruyacak unsur, ortakların ilgisidir.

Kooperatifin kendi işletmesi olduğunu bilen, onun sunduğu hizmetten yararlanan, yaptığı işlemlerden ileri gelen risk ve zararı üstlenen ve üzerine düşen görevleri yerine getiren ortakların; kooperatif yönetiminin daha başarılı çalışmasında, sürekli dinamik olması yönünden, özendirici ve zorlayıcı rol oynayabilecektir.

İŞ ÜNVANI: İşletme Müdürü

TEMEL İŞLEVİ:

İşletme müdür olarak yasalar, kooperatif anasözleşmesi ile Yönetim Kurulunca saptanan amaç ve politikalar çerçevesinde ve Yönetim Kurulunca kendisine verilen yetkilerle kooperatifi en etkili şekilde yönetmek.

BAŞLICA YETKİ VE SORUMLULUKLARI

- 1.Kooperatifi yasalar, anasözleşme ve yönetim kurulu kararları çerçevesinde kooperatifin çalışma alanlarının gerekleri ve verimlilik ilkelerine göre yönetmek,
- 2.Kooperatifi belirlenen amaç ve politikalara ulaştıracak uzun ve kısa süreli plan ve programlar hazırlayarak, yönetim kurulunun onayına sunmak, onaylanan plan ve politikaların uygulanmasını sağlamak ve bunları değişen koşullara göre yeniden düzenlemek,
- 3-Kooperatifi amaçlarına ulaştıracak bir örgüt ve bu örgüt içinde etkili bir çalışma düzeni kurarak yönetim kurulunun onayına sunmak,
- 4-Planlanan çalışmaların gerçekleşmesi için gerekli kaynakları belirlemek, eldeki kaynakları en iyi şekilde yönetmek,
- 5-Yönetim kurulunun kendisine tanıdığı yetkiler dahilinde işgören atama ve işten çıkarma işlemlerini yürütmek
- 6-Kooperatifin tüm çalışmalarını denetim ve gözetim altında bulundurmak, çalışma düzenini sürdürmek,
- 7-Kooperatif çalışmaları ile ilgili raporları incelemek, hedeflere ulaşma konusundaki engelleri, önleyici ve giderici tedbirleri almak,
- 8-Görevlerinin yürütülmesi için sahip olduğu tüm yetkilerini kullanmak ve gerektiğinde bu yetkileri alt seviyelere devretmek,
- 9-Kooperatifi her türlü özel ve tüzel kuruluş ve kişilere karşı yönetim kurulu tarafından verilen ölçüde temsil etmek,

- 10-Yönetim kurulunun onayı ile mali işlemlerle ilgili olarak işbirliği yapılacak bankaları ve işbirliği ilkelerini belirlemek,
- 11-Yönetim kuruluna danışmanın olanak dışı olduğu durumlarda, kooperatif yarar ve çıkarlarını düşünerek, yetkilerini aşan konularda karar alabilmek ve durumu en kısa sürede yönetim kuruluna bildirmek.

NİTELİKLERİ

İşletme müdürü, konut kooperatifi alanında deneyime, bir kooperatifi yönetme yeteneğine, temsil yeteneğine sahip olmalıdır.

KURULUŞ İÇİNDEKİ YERİ

1. Bağlı olduğu orun : Yönetim Kurulu
2. Doğrudan kendisine bağlı işgören : Müdür Yardımcısı

İŞ ÜNVANI: Müdür Yardımcısı

TEMEL İŞLEVİ:

Yönetimi altındaki birimlerin çalışmalarını kooperatif politika ve amaçlarına uygun olarak yürütmek. Bu birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerini uyumlaştırmak ve kontrol etmek.

BAŞLICA YETKİ VE SORUMLULUKLARI

- 1.Kooperatifin çalışma plan ve programında kendisine ve yönetimindeki birimlere düşen görevleri tam ve eksiksiz yerine getirmek ve gerektiğinde ortaya çıkan aksaklıkları giderici önlemler almak,
2. Yönetimindeki birimler için kooperatif amaçlarına uygun çalışma programları hazırlamak, işletme müdürünün onayına sunmak ve uygulamak,

3. Yönetimindeki birimlerin çalışmalarını kendi aralarında ve diğer birimlerle uyumlaştırmak,
4. İşletme müdürünün kendisine aktaracağı geçici yetki ve sorumlulukları yerine getirmek,
5. Piyasayı yakından takip etmek ve bilgi toplamak, kredi hizmetleri ve ödeme şartlarını saptamak, işletme müdürüne teklif etmek
6. Genel olarak kooperatifin çalışma alanına giren konularda her türlü araştırmaları yapmak ve bulguları işletme müdürüne rapor etmek,
7. İşletme Müdürünün kendisine tanıdığı yetki çerçevesinde ödeme ve harcama kararlarını vermek ,
8. Kooperatifle ilgili istatistik ve diğer belgeleri derletmek, saklatmak ve bu amaçla kurulan uyumlaştırmanın işleyişini denetlemek, kooperatif çalışmaları ile ilgili bilgilerin ortaklara aktarılmasını sağlamak.

NİTELİKLERİ:

Müdür yardımcısı idari ve mali konularda bilgi ve yeteneklerle birlikte konut kooperatifi alanında deneyime, temsil yeteneğine ve en az yüksek okul derecesine sahip olmalıdır.

KURULUŞ İÇİNDEKİ YERİ:

Bağlı olduğu orun	: İşletme Müdürü
Doğrudan kendisine bağlı işgören	: Üretim Bölüm Yöneticisi
	: Finans Bölüm Yöneticisi
	: İşgören Bölüm Yöneticisi

İŞ ÜNVANI: Üretim Bölüm Yöneticisi

TEMEL İŞLEVİ:

Kooperatifin politika ve amaçlarına uygun olarak üretimin etkili ve verimli çalışması için gerekli politika, program, plan ve bütçeleri hazırlamak ve önermek, onaylanan bütçe ve projelere göre üretim bölümünün çalışmasını sağlamak ve yönetmek.

BAŞLICA YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

1. Kooperatifin politika ve amaçlarına uygun olarak üretim bölümü için çalışma programını hazırlamak, Müdür yardımcısının onayına sunmak ve onaylananları uygulamak,
2. Etkili bir örgüt kurmak ve nitelikli işgöreni bu örgüte yerleştirmek, etkili bir çalışma düzeni sağlamak,
3. Kooperatife ilişkin makina ve techizatın çalışma ve verimlilikleri, yakıt ve enerji sarfıyatı hakkında sistematik bilgi toplamak, rapor hazırlamak ve Müdür yardımcısının onayına sunmak,
4. İşletme faaliyetlerinde verimi arttıracak, zaiyatı azaltacak her türlü önlemi almak, işleri en az gider, emek ve zaman kaybıyla yürütülmesini sağlamak,
5. Tesis, makina, alet ve edavatın en iyi şekilde korunmasından sorumlu olmak,
6. Üretim için gerekli malzemelerin kullanma eğilimine göre kullanma sürelerini ve tedarik sürelerini dikkate alarak gerekli ambar yedeklerini sağlamak,
7. Kooperatifte her türlü makine ve techizatın kullanılmasında düzenli, teknik bakımdan kabul edilmiş iş güvenliği kurallarına göre yapılmasını sağlamak ve denetlemek,
8. Bölümündeki çalışma düzen ve disiplinini kurmak ve devam ettirmek. İşgörenin uyum içinde çalışmasını sağlamak,

9. Bölümündeki işgörenin seçimi, atanması ve devamlı istihdamından sorumlu olmak, işgörenin yetiştirilmesi için devamlı eğitim programları düzenlemek,
10. Temel sorunlar hakkında Müdür yardımcısının vereceği bilgi, talimat ve kararlara göre hareket etmek,
11. Diğer bölüm yöneticileri ile işbirliği yapmak.

NİTELİKLERİ:

Üretim bölüm yöneticisi, konut üretimi alanında deneyimli, bilgiye temsil yeteneğine ve yüksek okul derecesine sahip olmalıdır.

KURULUŞ İÇİNDEKİ YERİ:

1. Bağlı olduğu orun : Müdür Yardımcısı
2. Doğrudan kendisine bağlı işgören :

İŞ ÜNVANI: Finans Bölüm Yöneticisi

TEMEL İŞLEVİ:

Kooperatifin politika ve amaçlarına uygun olarak; finans bölümünün etkili bir çalışmada bulunması için gerekli politika, plan, program ve bütçeleri hazırlamak ve önermek, oanylanan plan ve bütçelere göre finans bölümünün çalışmasını sağlamak.

BAŞLICA YETKİ VE SORUMLULUKLAR:

1. Kooperatifin mali konularda politikasını saptamak, düzenlemek ve yönetmek, mali kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
2. Finans bölümü için etkili bir örgüt kurarak nitelikli işgöreni yerleştirmek ve etkili bir çalışma düzeni kurmak amacıyla Müdür yardımcısına teklifte bulunmak,

3. Kooperastifin yıllık plan ve bütçelerinin gerektirdiği finansman gereksinimini karşılamak üzere uzun ve kısa süreli finansman programları hazırlamak,
4. Kooperatifin faaliyetlerini finanse etmek için gerekli fonları sağlamak,
5. Kooperatifin aylık, üç aylık ve yıllık konsolide mali tablolarını yapmak,
6. Kooperatif borç ve alacaklarına ilişkin kayıtların tutulmasını ve izlenmesini sağlamak, yasal defter ve kayıtları tutmak,
7. Kooperatifin borç alacak nakit durumunu devamlı çıkarmak, ilgililere sunmak, vergi ve sigorta mevzuatı çerçevesinde kooperatifin sorumluluklarını saptamak ve bu sorumluluklarla ilgili parasal yükümlülükleri yerine getirmek,
8. Kıymetli evrak ile ilgili kayıtları tutmak ve gereksinim duyulan işlemleri yapmak,
9. İşletme müdür yardımcısının teklifi ile Yönetim kurulu ve işletme müdürü tarafından kendisine verilen yetkiler dahilinde onaylanmış bütçe dışında yapılacak harcamaları ve yerine getirilecek anlaşmaları incelemek ve gerektiğinde reddetmek,
10. Diğer bölüm yöneticileri ile işbirliği yapmak ve sürdürmek,
11. Yön verici nitelikte temel sorunlar hakkında Müdür yardımcısının vereceği bilgi talimat ve kararlara göre hareket etmek.

NİTELİKLERİ:

Finans Bölüm Yöneticisi muhasebe ve mali işler konusunda deneyime sahip, kooperatif finansman politikasını tesbit edebilecek yetenekte, temsil yeteneğine sahip ve yüksek okul dereceli olmalıdır.

KURULUŞ İÇİNDEKİ YERİ:

1.Bağlı olduğu orun :Müdür Yardımcısı

2.Doğrudan kendisine bağlı işgören :

İŞ ÜNVANI: İşgören Bölüm Yöneticisi

TEMEL İŞLEVİ:

Kooperatif politika ve amaçları doğrultusunda etkin bir işgören yönetimi için gerekli işlemleri hızlı ve düzenli yürütmek, işgörenin görevlerini güven ve huzur içinde yapmalarını sağlamak için gerekli önlemleri almak, düzenli bir çalışma ortamı yaratılması için gerekli büro hizmetlerinin zamanında ve aksamadan yapılmasını sağlamak.

BAŞLICA YETKİ VE SORUMLULUKLARI:

1. İşgörenin ikmal, yönetmelik, sicil, terfi, atama, nakil, moral, disiplin, sağlık ve mali işlerini düzenli bir şekilde yürütmek,
2. Gerksinim duyulan boş kadrolara işin gerektirdiği nitelikte kaliteli işgöreni Müdür yardımcısına önermek, planlana işe alma işlemlerini yürütmek,
3. İşgörenin çalışma saatlaeri, fazla çalışma, her türlü izinleri, çeşitli ödenekleri,sosyal sigorta ile ilgili uygulamanın yasa, tüzük, yönetmelik ve saptanan usuller çerçevesinde yürütülmesini sağlamak,
4. İşgören işlemlerini gizlilik kurallarına uygun olarak yürütmek,
5. Kooperatif gereksinimlerine göre eğitim plan ve programlarının hazırlatmak ve uygulatmak,
6. Kooperatif işgöreninin sicil dosyalarını düzenli bir şekilde tutmak,İletişim ve arşiv hizmetlerinin modern usullere göre düzenlenmesi ve yürütülmesini sağlamak,

7. İşgöreni birbirine kaynaştırmak, kooperatifi sevdirmek ve uyumlu bir atmosfer kurulmasını sağlamak, çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemek
8. İşgörenin görüş ve dileklerini öğrenip incelemek ve gerektiğinde Müdür Yardımcısına önerilerde bulunmak,
9. İş yerindeki her türlü güvenlik önlemini almak,
10. Günlük iç ve dış hizmetlerin yürütülmesinde ilgili bölümlere ve işgörene yardımcı olmak,

NİTELİKLERİ:

İşgören Bölüm Yöneticisi, işgören ve büro yönetiminde deneyimli, temsil yeteneği taşımalı, tercihan yüksek okul derecesine sahip olmalıdır.

KURULUŞ İÇİNDEKİ YERİ:

1. Bağlı olduğu orun : Müdür Yardımcısı
2. Doğrudan kendisine bağlı işgören :

SONUÇ

İnsan gereksinimlerini ancak başkaları yardımıyla ve başkalarıyla işbirliği yaparak giderir. İnsan gereksinimlerinin karşılanmasında gerekli olan işbirliği yardımlaşma ve dayanışmanın en güzel örneği ise, kooperatiflerdir. İşbirliğinden beklenen yararın tam anlamıyla gerçekleştirilmesi, her topluluğun kendi yapısına uygun, işbirliği modelleri geliştirmesine bağlıdır. Kooperatifçilikte en belirgin hatalardan biri, gelişmiş ülkelerdeki şartlar altında çok iyi sonuçlar veren modellerin, toplumsal yapıya uygunluğuna bakılmaksızın olduğu gibi aktarılmasıdır. Türkiye’de kooperatifçiliğin oldukça yaygın olmasına karşın; gelişmiş ülkelerin toplumsal sorunlarına sağladığı yararların çok azı elde edilmiştir. Kooperatifçiliğimizin genel yapısı içinde % 50’den fazla bir paya sahip olan ve konut sorununun çözümünde önemli bir araç olarak benimsenen konut kooperatiflerinden beklenen sonuçlar yeterince elde edilmemiştir.

İnsanoğlu, tarihi gelişim çizgisi içinde meydana getirdiği bütün ortak çalışmalarda yönetim varolmuştur. Yönetim insana özgü nitelikleriyle kooperatifçilikle yakından ilgilidir ve konut kooperatifçiliğinin mevcut sorunları içinde, yönetim bir “odak” özelliği taşımaktadır. Tüm işletmeler

gibi konut kooperatifleri de ancak etkin ve verimli bir yönetim örgütü ile amaçlarına ulaşabilirler.

Yönetim sürecinin özellikleri incelendiğinde, yönetimin iki evreli bir iş olduğunu görmekteyiz. Birinci evrede karar alınır, daha sonra ise bu kararı uygulamaya aktarmak için girişimde bulunur. Böylece karar alma, ayrı bir yönetim işlevi olmaktan çok, bütün yönetim eylemlerine temel oluşturan bir öge olduğu görülmektedir. İyi ve doğru kararlar işletmeyi başarıya götürürken, yanlış kararlar işletmeyi zarara sokar ve kapanmasına neden olur.

Konut kooperatifi yöneticileriyle yapılan bu araştırmada konut kooperatiflerinin işlevsel yönetim ilişkilerinde karar alma sürecinde karşılaşılan sorunlar tesbit edilmiştir.

Yapılan araştırmada konut kooperatiflerinin en önemli darboğazı “finansman” olarak belirlenmiştir. Bunun yanında arsa alımıyla ilgili işlemlerin tamamlanması, çalışma plan ve programını uygulamak, mahalli idarelerin kooperatiflere gereken kolaylığı göstermemesi, ortakların ve halkın kooperatifçilik konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, kooperatiflerin bilimsel yöntemlerle yönetilmemesi önemli sorunların başındadır. Ayrıca ortakların ilgisizliği, iyi bir yönetim örgütünün olmayışı, ortaklarla yönetim arasındaki iletişim eksikliği gibi nedenlerle kooperatiflerde kararların alınamadığı belirlenmiştir. Kooperatiflerin büyük çoğunluğunda ortakların, karar alma sürecinin son evresi olan karar evresinde katılmaları kararların etkinliğini de azaltmaktadır.

Konut kooperatiflerinde hızlı, doğru ve yerinde kararlar alabilmek için, öncelikle kooperatifin iki yönlü bir özelliğe sahip olduğunun gözönüne alınması gerekir. Kooperatif bir yönü ile kişiler birliğidir. Diğer yönü ile de ekonomik amaçlara yönelmiş bir işletmedir ve işletmeciliği gerektirir.

Bir işletmenin değer ifade edebilmesi için öncelikle bir örgüt olarak düzenli ve verimli çalışmasına bağlıdır. Bu da ancak işletme yöneticilerinin başarılı çalışması sonucunda elde edilir. Yönetici, işletmede para ve kaynakların yönetimi ile olduğu kadar, insanların yönetimi ile uğraşır. Bunlar ise ayrı bir uzmanlığı gerektirir. Dolayısıyla sürekli değişen bir ortamda çalışmalarını sürdüren konut kooperatiflerinin hızlı, çabuk, doğru kararlar alabilmeleri için, meslekten(profesyonel) çalıştırmaları gereklidir.

Konut kooperatiflerinde kooperatifin karar organları kooperatif ortakları olurken, yürütme organları meslekten(profesyonel) yöneticiler olmalıdır. Kooperatifin yönetiminde, strateji ve politikaların belirlenmesinde en yetkili karar organı, ortaklardan oluşan genel kuruldur. Genel kurulun seçtiği yönetim kurulu kendi arasında yönetim kurulu başkanını seçer. Yönetim kurulu kooperatifi; genel kurulun almış olduğu karar, ilke ve politikalara uygun hareket etmekle yükümlüdür. Yönetim kurulu kooperatifi yönetecek kooperatif yöneticisini bulmalıdır. Kooperatif yöneticisi ise yönetim kurulunun onayı ile bölüm yöneticilerini atamalıdır.

Konut kooperatifleri kişiler birliğidir ve demokratik bir yapıya sahiptir. Demokratik yönetim katılımın sonucu ortaya çıkar. Demokrasi anlayışına göre, karardan etkilenecek tarafın o karara katılması esastır. Kooperatifte kararlar yönetimin her kademesinde alınır. En güçlü organ olan genel kurulda ortaklar, alınacak kararlarda, karar sürecinin tüm evrelerine katılmaları sağlanmalıdır. Ortakların kararlara aktif katılımının sağlanması için, ortakların kooperatifin yaptığı işler ve çalışmalar hakkında bilgi ve veriye gereksinimi vardır. Ortaklara bilgi aktarımı, açık bir iletişimle gerçekleştirilebilir. İyi bilgilendirilmiş ortak kooperatifin doğru

kararlar alabilmesine, uygun politikalar oluşturabilmesine yardımcı olacaktır.

Kooperatifi kurmak ve nasıl yönetileceğini bilmek, sadece başlangıçtır. Kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi, kooperatifin başarıya ulaşması, ortakların ve kooperatif yöneticilerinin birlikte çaba göstermelerini gerektirecektir. Kooperatifin amacına uygun olarak çalışması ilgiye bağlıdır. Bu ilginin çok yönlü olması gerekir. Ortakların kooperatife, yönetimin ortaklara ve kooperatifin toplum sorunlarına ilgisi gibi çeşitli alanlarda gerçekleştirilen iletişim faydalı sonuçlar verecektir. Unutmamak gerekir ki; kooperatifi yaşatacak ve tehlikelerden koruyacak unsur, ortakların ilgisidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKSOY, Mehmet: “Kooperatiflerin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri”,
Kooperatiflerin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri (Panel),
T.M.K.B. Ya. No.4, Ankara, 1996.

AŞKUN, İnal Cem: “İşletmecilik ve İletişim”, **ESADER-C-XVIII**. S:1,
Eskişehir, 1982.

AYKAÇ, Burhan: “Kooperatiflerin Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar”, T.K.K.
Karınca Der., Ankara, 1993, S.686.

AYPEK Nevzat: “Küçük Tasarrufluların Gayrimenkul Yatırımlarında
Kooperatiflerin Rolü ve Önemi”, T.K.K. Karınca Der, Ankara, 1996,
S.111.

AYTEK, Bintuğ: **İşletme Yönetimi**, Burhan Kitabevi Yayınları, Erk Matbaası,
Ankara, 1983.

BABAGIRAY, Zafer: “Ülkemizde Kanayan Yara: GÖÇ”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1995, S.706.

BAŞAR, Haşmet: **Türkiye’de ve Dünya’da Kooperatif Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Uludağ Üniversitesi Ya. No.3-020-0066, Bursa, 1983.

CAN, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

-----, Doğan Tuncer-Doğan Yaşar Ayhan: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CEMALCILAR, İlhan-Doğan Bayar-İnal Cem Aşkun-Şan Özalp: **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya. 3, Eskişehir, 1993.

DEMİRCİ, Rasif: “Küreselleşen Dünya’da Kooperatifler”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1995, S.701.

DURSUN, Keramet: “İşletme Modeli Olarak Gelecekte Kooperatifler”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1996, S.712.

EREN, Erol: **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul İşletme Fakültesi Ya. No. 234, İstanbul, 1990.

ERGÜDEN, Selman: “Türkiye’de Konut Kooperatiflerinin Yapısı”, **XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi**, Ulucan Matbaası, Ankara, 1984.

ERONAT, İlhan: **Türkiye’de Konut Sorunu ve Politikası**, Ankara İ.T.İ.A. Ya. Ankara, 1977.

ESEN, Figen: “Dünya Konut Yılında Türk Kooperatifçiliği”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1987, S.608.

FINDIKLI, Remzi: “Konut Yılında Konut Kooperatiflerine Genel Bir Bakış”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1987, S.605.

GARZON, Carlos Uribe: (Çev: İnal Cem Aşkun) “Kooperatifçilik Eğitiminin Kapsamı”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Der**, Cilt IX, Eskişehir, 1975, S.1.

GERAY, Cevat-İsmail Tan- İsmail Duymaz: **Kooperatifçilik Temel Bilgileri** (Ders Notları), Türk-İş Ya. No.165, B.2, Ankara, 1986.

GÖRMEZ, Kemal: “1990 Yılında Konut”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1990, S.647.

-----: “Türkiye’de Konut Kooperatifçiliğinin Önemi”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1988, S.622.

-----: “Cumhuriyet Dönemi Konut ve Konut Kooperatifçiliğinin Temel Özellikleri”, T.K.K. **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1992, S.96.

-----: “Konut Emlakbank ve Toplu Konut İdaresi”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1993, S.682.

GÜNELİ, Zülküf: “Konut Sorununa Köklü Çözümler Aranırken”, **Mimarlık Der**, Ankara, 1981, S. 165.

GÜRSEL, Yücel: “1987 Uluslararası Konut Yılı Nedir? Ne Değildir? Neler Yaptık?”, **İş Dünyası Danışma**, Ankara, 1988.

HAZAR, Nureddin: **Kooperatifçilik Tarihi**, Tarım Kredi Kooperatifi Yardımlaşma Birliği Ya. No.1, Ankara, 1970.

HELM, Franz C.: (Çev: İlhan Cemalcılar), **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya. No.150/92, B.2 Eskişehir, 1979.

HICKS, Herbert G: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Ankara İ.T.İ.A. Ya, Ankara, 1972.

KARALAR, Rıdvan: **Teoride ve Türkiye Uygulamasında Tarımsal Pazarlama Açısından Kooperatif İşletmeler**, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya. No. 126/76, Eskişehir, 1975.

KARAYALÇIN, Murat: “Türkiye İçin 21. Yüzyıla Doğru Yeni Kentsel Yapılaşma”, **Konut 86**, Ankara, 1987.

KELEŞ, İhsan: “Türkiye’de Konut Sorunu ve Toplu Konut Uygulamaları”, T.K.K. **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1993, S.100.

KELEŞ, Ruşen: **Türkiye’de Konut Kooperatifleri**, İmar ve İskan Genel Müdürlüğü, Gürsoy Matbaası, Ankara, 1967.

- : “Konut Politikalarımız”, **Ankara Üni. Siyasal Bilimler Fakültesi Der**, Ankara, 1989, S. 1-2.
- : “Türkiye’de Konut Kooperatifçiliği”, **Kent Kooperatifçiliği Semineri**, Yorum Yayıncılık, Kent- Koop Ya. No.22, Ankara,
- : “Yapı Kooperatifleri”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1982, S.550.
- : **100 Soruda Türkiye’de Şehirleşme, Konut, Gecekondu**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1983.
- : “Toplu Konut , Konut Kooperatifleri ve Devlet”, **XIII. İskan ve Şehircilik Haftası Konferansları**, Toplu Konut Sorunları Siyaseti, Ankara Üni. Siyasal Bilgiler Fakültesi Ya. Ankara, 1983.
- KOÇ, Hakan: “Türkiye’de Konut Meselesi”, T.K.K. **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1986, S.73.
- KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım A.Ş, İstanbul, 1995.
- KORALTAN, Tevfik-Naim Tezmen-Yaşar İsbir-Sebati Hastaoğlu: **Türk Hukukunda Kooperatifler**, Ankara, 1971.
- MASSİE, Joseph L: (Çev: Şan Özalp-Hikmet Seçim-Kazım Dizdaroğlu-Mehmet Alptekin), **İşletme Yönetimi**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.

MÜLAYİM, Ziya Gökalp: **Kooperatifçilik**, Yetkin Ya., Ankara, 1995.

NAZİK, Hamil: “Konut ve Aile”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1994, S.702.

ÖKSÜZ, Enis: Türkiye’de Konut Kooperatifleri ve Toplu Konut Kanunu Uygulama Sonuçları, T.K.K. Ya., No.67, Ankara, 1987.

ÖZALP, İnan: **Yönetim ve Organizasyon**, Metin Ofset Matbaacılık, Cilt 1, Eskişehir, 1995.

ÖZÇELİK, Ahmet: “Kooperatifçilik İlkelerinde Değişiklikler”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1995, S.707.

----- : “Kooperatifçilikte Başarının Şartı: EĞİTİM” T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1996, S.715.

----- : “Konut Kooperatifçiliğinin Sosyo-Ekonomik Boyutları ve 5 Nisan Ekonomik Kararları”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1994, S.693.

ÖZDEMİR, Necdet: **Kooperatifçilik**, Ankara İ.T.İ.A. Ya., Ankara, 1981.

SEÇER, Kazım: “Konut Koooperatifleri ve Meseleleri”, T.K.K. **Karınca Der**, Ankara, 1984, S. 573.

ŞAHİN, Mehmet: **Genel İşletme**, Eskişehir, 1994.

ŞAHİNOĞLU, Yaşar: “Türkiye’de Kooperatif Türleri ve Sayıları”, T.K.K.

Karınca Der, Ankara, 1996, S.713.

TAN, Beyhan: “Türkiye’de Kentleşme Sürecinde Konut Kooperatifçiliği”, T.K.K.

Karınca Der, Ankara, 1992, S. 662.

TEKELİ, İlhan: **Kent Planlamasının Tarihsel Kökleri**, Türkiye İmar Planlaması

Ya. Ankara,1980.

THOMPSON, James D.: (Çev: Ural Sözen-Cengiz Üçok) **Örgütler Çalışırken**

Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli, Kalite Matbaası,
Ankara, 1976.

TORTOP, Nuri-Eyüp Günay İsbir: **Yönetim Bilimi**, Bilim Ya. Olgaç Matbaası,

Ankara, 1989.

TOKAT, Bülent: Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatifleri Üzerindeki

Sorunsalı ve Bir Model Denemesi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi
Basımevi,Eskişehir, 1985.

TOSUN, Kemal: İşletme Yönetimi, Savaş Ya. Ankara, 1992.

TURAN, Ahmet: “Kooperatiflerde Denetim ve Gelişmeler”, T.K.K. **Karınca**

Der, Ankara, 1996, S. 711.

TURAN, Nurcan: Konut Sorununun Çözümünde Bir Alternatif Olarak Konut

Kooperatifleri, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜRPER, Yılmaz: **Kooperatiflerde İletişim**(Yayınlanmamış Kitap), Eskişehir, 1995.

-----: “Kooperatiflerde Karar Alma ve Bilgi”, T.K.K. **Kooperatifçilik Der**, Ankara, 1995,

-----: **Kooperatif İşletmeciliği**, Eskişehir, 1992.

ÜLKÜ, Dicle: **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, M.P.M. Ya. Ankara, 1974.

ZOGA, Ergun: **İdarecilik ve Sanatı**, Sevk ve İdare Derneği Ya. No.11, İstanbul, 1973.

D.P.T. Türk Köyünde Modernleşme Eğilimleri Araştırması Rapor-1, Ankara, 1970.

Kent-Koop 1988 Çalışma Raporu, Ankara, 1989.

Konutbirlik Çalışma Raporu, İstanbul, 1991.

EK - 1

Konut Kooperatiflerinin İşlevsel Yönetim İlişkilerinde Karar Alma Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Belirlenmesine Yönelik Anket Formu;

1- Kooperatif yöneticiliğini en iyi vurgulayan tanım aşağıdakilerden hangisidir?

- Toprak, sermaye ve iş gücüyle birlikte kooperatif çalışmalarını organize etmektir. ()
- İnsanların çabalarını birleştirerek amaçların başarılması sürecidir. ()
- Yöneten ve yönetilenden oluşan ve otorite temeline dayanan sisteme işlerlik kazandırmaktır. ()
- Kooperatifçilik ilkelerine bağlı kalarak, ortakları konut sahibi yapmak amacıyla etkin bir yönetim örgütü kurmaktır. ()
- Fedakarlık ve saygınlık esasına dayanan bir iştir. ()

2- Kooperatif yönetiminde karşılaşılan sorunlardan sizce en önemlisi aşağıdakilerden hangisidir?

- Kuruluş işlemlerini tamamlamak. ()
- Arsa alımıyla ilgili işlemlerin tamamlanması. ()
- Ortakların aylık ve toplu ödeme niteliğindeki aidatlarını tahsil etmek. ()
- Toplu konut kredisi ile diğer kredi formalitelerini tamamlamak ve krediyi almak. ()
- Çalışma plan ve programını uygulamak. ()

- 3- Sizce bugün kooperatiflerin yönetiminde karşılaşılan sorunların kaynağı nedir?
- Ortakların ve halkın kooperatifçilik konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması. ()
 - Kooperatiflerle ilgili devlet kuruluşlarının görevlerini tam olarak yapmamaları. ()
 - Yöneticilerin tecrübesizliği ve eğitimsizliği ()
 - Mahalli idarelerin kooperatiflere gereken kolaylığı göstermemesi ()
 - Ortaklarla yönetim arasındaki iletişim eksikliği ()
- 4- Türk konut kooperatifçiliğinin en önemli darboğazı aşağıdakilerden hangisidir?
- Koordinasyon () Finansman () Hükümetlerin tutumu ()
- Denetleme () Eğitim () Karar alma ()
- 5- Önemli gördüğünüz bu darboğazın aşılması için aşağıdaki tekliflerden hangisini önerirsiniz?
- Devletçe hazırlanan Beş yıllık kalkınma planlarında konut kooperatifçiliği için özel tedbirlere yer vermek. ()
 - Kooperatifçilik mevzuatını yeniden düzenlemek. ()
 - Konut kooperatifleri için ayrı kanun çıkartmak. ()
 - Kooperatifçilik eğitime önem vermek ve toplumda kooperatifçilik bilincini geliştirmek. ()
 - Kooperatiflerin hizmet ve yatırım faaliyetleri için kredi imkanlarını genişletmek. ()

6- Konut kooperatiflerindeki yönetim organlarının işleyişini başarılı buluyor musunuz?

Evet ()

Hayır ()

7- Kooperatif yöneticisi olarak, aşağıdaki fonksiyonel yönetim görevlerinden hangilerini faaliyetlerinizde uygulama olanağı buluyorsunuz?

Planlama ()	Yürütme ()	Denetleme ()
Örgütlenme ()	Koordinasyon ()	Eğitim ()
	Hepsi ()	

8- Yönetici olarak planlama yapıyorsanız, faaliyetlerinizi planlanan süre içinde gerçekleştirmek için, iş programları haline getiriyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

9- Yönetimde etkinliğin sağlanabilmesi için, gerekli örgüt birimlerini oluşturup bu birimler için görev tanımları yapıyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

10- Örgütlenmenin gereği olan birimler arasındaki koordinasyonu sağlıyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

11- İletişim ve halkla ilişkilerin yönetim bakımından taşıdığı önemi dikkate alıyor ve yöneticisi olduğunuz kooperatifin iç ve dış faaliyetlerinde bu hususları göz önünde bulunduruyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

12- Yönetici olarak, mevcut kooperatif denetleme sistemini yeterli buluyormusunuz?

Evet ()

Hayır ()

13- Cevabınız “hayır” ise kooperatifi kim denetlemelidir?

- Devlet denetlemelidir. ()
- Kooperatifin kendi organları denetlemelidir. ()
- Kooperatife kredi veren kuruluşlar denetlemelidir. ()
- Yeni oluşturulacak “Yeminli Özel Kooperatif Denetleme Büroları” denetlemelidir. ()
- Kooperatif üst kuruluşları denetlemelidir. ()

14- Yönetim görevinin fonksiyonel yapı ve anlayış içinde yürütülmesini zorlaştıran en önemli neden aşağıdakilerden hangisidir?

- Fonksiyonel yönetim kooperatifler için masraflıdır. ()
- Uzman işgören bulmak ve kooperatifte istihdam etmek zordur. ()
- Kooperatiflerin yapıları bu yönetim tarzına uygun değildir. ()
- Kooperatifte çalışanların azlığı ve çalışmaların çok yönlü olmaması bu yönetime duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. ()

- Bu yönetimde formalite işlemleri fazladır. ()

15- Ortaklarınızın genel kurul toplantılarına katılım oranı nedir?

- % 25'i katılıyor. ()
- %50' si katılıyor. ()
- %75'i katılıyor. ()
- %100'ü katılıyor ()

16- Kooperatifinizde kararlar etkili bir şekilde alınıyor mu?

Evet () Hayır ()

17- Kooperatiflerde kararların zamanında alınamamasının en önemli nedeni aşağıdakilerden hangisidir?

- İyi bir yönetim örgütünün olmayışı. ()
- Kooperatif düşüncesinin iyi algılanmaması. ()
- Ortakların ilgisizliği. ()
- Ortaklarla yönetim arasındaki iletişim kopukluğu. ()
- Diğer (Sizce başka bir nedeni var ise yazınız.)

.....

.....

18- Kararların zamanında etkili bir şekilde alınmaması kooperatif faaliyetlerini nasıl etkiler?

- Planlanan süre içinde konutlar teslim edilemez. ()
- Ortakların kooperatife karşı güvenleri azalır ve ortaklıktan ayrılmalar başlar. ()
- Enflasyon nedeni ile konut maliyetleri yükselir. ()
- Kooperatifte organlar arasında çatışmalar ortaya çıkar. ()
- Kooperatif faaliyetlerini etkilemez. ()

19- Kooperatifinizde ortaklar her seviyede kararlara katılıyorlar mı?

Evet () Hayır ()

20- Genel kurullar dışında kooperatif faaliyetleriyle ilgili olarak ortaklarınızı bilgilendiriyor musunuz?

Evet () Hayır ()

21- Kooperatifte etkili bir karar almanın gerçekleşmesi için neler yapılabilir?

- Kooperatif yönetimi ile ortaklar arasında etkili bir iletişim kurulmalıdır ()
- Ortaklar kooperatifçilik konusunda eğitilmelidir. ()
- Kooperatifçilik mevzuatında değişiklik yapılmalıdır. ()
- Şeffaf bir yönetim örgütü oluşturulmalıdır. ()
- Üyelerin kararlara aktif katılımı sağlanarak, kararlara oybirliği ile alınmalıdır. ()

Kooperatifin adı:

Kooperatifteki göreviniz:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Eğitim durumunuz:

Kooperatif yönetimindeki tecrübeniz:

Ankete Katılan Kooperatiflerin Listesi

1. S.S. Sultanşehir Konut Yapı Kooperatifi
2. S.S. Bahçekent Konut Yapı Kooperatifi
3. S.S. Özkar Konut Yapı Kooperatifi
4. S.S. Canımsın Konut Yapı Kooperatifi
5. S.S. Çim Tur Konut Yapı Kooperatifi
6. S.S. Uçar Yapı Kooperatifi
7. S.S. Sakinler Yapı Kooperatifi
8. S.S. Ceren Konut Yapı Kooperatifi
9. S.S. As-Emek Konut Yapı Kooperatifi
10. S.S. Sultandere Konut Yapı Kooperatifi
11. S.S. Yeni Gözde Konut Yapı Kooperatifi
12. S.S. Meltem Yapı Kooperatifi
13. S.S. Akarsu Konut Yapı Kooperatifi
14. S.S. Hizmet Kent Konut Yapı Kooperatifi
15. S.S. Oranbir Konut Yapı Kooperatifi
16. S.S. Onurköy Yapı Kooperatifi
17. S.S. Atakent Konut Yapı Kooperatifi
18. S.S. Ataşehir Konut Yapı Kooperatifi
19. S.S. Öz-Şen Konut Yapı Kooperatifi
20. S.S. Güçbirlik Konut Yapı Kooperatifi
21. S.S. Miskent Yapı Kooperatifi
22. S.S. Sultanhan Konut Yapı Kooperatifi
23. S.S. Şebnem Arsa ve Konut Yapı Kooperatifi
24. S.S. İnci Konut Yapı Kooperatifi

25. S.S. Adımşan Konut Yapı Kooperatifi
26. S.S. Sultaneli Konut Yapı Kooperatifi
27. S.S. Has Ev Yapı Kooperatifi
28. S.S. Özildeş Yapı Kooperatifi
29. S.S. Esenyurt Yapı Kooperatifi
30. S.S. Özdergah Yapı Kooperatifi
31. S.S. Gök-Fer Konut Yapı Kooperatifi
32. S.S. Belsu Yapı Kooperatifi
33. S.S. Gürmekan Yapı Kooperatifi
34. S.S. Yeni Görkem Konut Yapı Kooperatifi
35. S.S. Anakent Irmak Konut Yapı Kooperatifi
36. S.S. Genç Bulvar Konut Yapı Kooperatifi
37. S.S. Özсарay Kent Konut Yapı Kooperatifi
38. S.S. Ezgi Konut Yapı Kooperatifi
39. S.S. Öz Bel-Su Konut Yapı Kooperatifi
40. S.S. Yeni Mavikent Konut Yapı Kooperatifi
41. S.S. Mert Yapı Kooperatifi
42. S.S. Tez-Emek Yapı Kooperatifi
43. S.S. Sera Konut Yapı Kooperatifi
44. S.S. Kula Yapı Kooperatifi
45. S.S. Anakent Yıldız Konut Yapı Kooperatifi
46. S.S. Anakent Çelik Konut Yapı Kooperatifi
47. S.S. Anakent Demirgöl Konut Yapı Kooperatifi
48. S.S. Büyük Onur Konut Yapı Kooperatifi
49. S.S. Yeni Görkem Konut Yapı Kooperatifi
50. S.S. Ormankent Konut Yapı Kooperatifi