

**TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE
YÖNETİCİ EĞİTİMİ**

(DOKTORA TEZİ)

BERRİN YÜKSEL

ESKİŞEHİR - 1992

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

(DOKTORA TEZİ)

Berrin YÜKSEL /

Eskişehir - 1992

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

Kooperatifler, dayanışma yoluyla bireylerin yaşam standartlarını yükselten kuruluşlardır. Kooperatifler, ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmesinde önemli bir rol oynar.

Eğitim, ekonomik ve sosyal gelişmede en önemli bir faktördür. Özellikle kooperatiflerin yönetim gücünün ekonomik ve sosyal gelişmede önemli bir rolü vardır. Bu nedenle yönetici eğitimi her kooperatifte sürekli yapılması gereken kooperatifçilik eğitiminin önemli bir parçasıdır. Bu çalışmanın temel amacı, Tarım Satış Kooperatiflerinde yönetici eğitimini incelemektir.

Birinci bölüm, Tarım Satış Kooperatifleri ve kooperatifçilik eğitimi ile ilgilidir.

İkinci bölüm, Tarım Satış Kooperatiflerinde yönetici eğitimi ile ilgili konuları kapsamaktadır.

Üçüncü bölümde, Tarım Satış Kooperatiflerinde yönetici eğitimi ile ilgili olarak yapılan bir uygulama vardır.

Son bölümde, çalışmanın temel sonuçları özetlenmiştir ve Tarım Satış kooperatiflerinde yönetici eğitimi ile ilgili olarak belirlenen bazı çözüm önerileri bulunmaktadır.

ABSTRACT

Cooperatives are institutions that improve the living standard of individuals with cooperation. They act an important role in the economic and the social development of the countries.

Training is the most essential factor in the economic and social development of the nations. In particular, there is an important role the management force of the cooperatives in the economic and social development. Thus, the management training is an important part of the cooperative training and has to be made continuous in every cooperative. The main purpose of this study is to investigate the management training in Agricultural Sale Cooperatives.

The first chapter is related to the Agricultural Sale Cooperatives and the Cooperative Training.

The second chapter covers the subjects interested in the management training in the Agricultural Sale Cooperatives.

In the third chapter, there is a practice that is done in relation with the management training in the Agricultural Sale Cooperatives.

In the last chapter, consequently the main results of the study are summarized and there are some recommendations for the solution of the outlined problems in the management training for Agricultural Sale Cooperatives.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	X
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

Birinci Kısım

KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN YERİ

I- KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI	4
A) KOOPERATİFÇİLİĞİN ANLAMI VE TANIMI	4
B) KOOPERATİFÇİLİK İLKELERİ	7
1- Serbest Katılma İlkesi	9
2- Demokratik Yönetim İlkesi	10
3- Sermayeye Sınırlı Faiz Verilmesi İlkesi	
4- İşletme Fazlalarının İşle Orantılı Olarak Dağıtılması İlkesi	13
5- Kooperatifçilik Eğitimi İlkesi	14
6- İşbirliği İlkesi	16
C) KOOPERATİFLERİ DİĞER İŞLETME TÜRLERİNDEN AYIRAN NİTELİKLER	18
D) KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	19
II- KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ	25
A) TARIMSAL KOOPERATİFÇİLİK VE TARIMSAL KOOPERATİF TÜRLERİ	25
1- Tarımsal Alım Kooperatifleri	26
2- Tarım Kredi Kooperatifleri	27
3- Tarım Satış Kooperatifleri	27
4- Tarımsal Sigorta Kooperatifleri	27
5- Tarımsal Amaçlı Diğer Kooperatifler	28
a) Kullanım Kooperatifleri	28
b) Tarım Hizmet Kooperatifleri	28

B) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE FONKSİYONLARI	28
1- Tarım Satış kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu	29
a) Araştırma ve Yayma	30
b) Toplama	30
c) Taşıma ve Depolama	30
d) Taşıma ve Depolama	31
e) İşleme	32
f) Paketleme ve Ambalajlama	32
g) Satış	32
2- Tarım Satış Kooperatiflerinde İşletme Fonksiyonu	33
a) Yönetim	33
b) Finansman	34
C) TÜRKİYE'DE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ	37
1- Türkiye'de Tarım Sektörünün Yapısı ve Tarımsal Kooperatif Türleri, Tarım, Tarım Satış Kooperatiflerinin Gereği	37
a) Tarım Kredi Kooperatifleri	38
b) Köy Kalkınma Kooperatifleri	39
c) Toprak Su Kooperatifleri	39
d) Pancar Ekicileri İstihlal Kooperatifleri	39
e) Orman Köyü Kalkındırma Kooperatifleri	40
f) Tarımsal Amaçlı Diğer Kooperatifler	40
g) Tarım Satış Kooperatifleri	40
2- Türkiye'de Tarım Satış Kooperatiflerinin Önemi	42

İkinci Kısım

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

I- GENEL OLARAK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ	48
A) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN ANLAMI VE TANIMI	48
B) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN İLKELERİ	52
1- Halkın Anlayış Düzeyi	52
2- Yaparak Öğrenme	53
3- Anadil ile Öğrenme	54
4- Eğitimde Süreklilik	54
5- Grup Tekniğinin Önemi	54
C) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN ÇEŞİTLERİ	55
1- Mevzuat Eğitimi	56

2- Mesleki Eğitim	56
3- Teknik Eğitim	57
4- Sosyal ve Kültürel Eğitim	58
D) DÜNYA ÜLKELERİNDE YAPILAN KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNDEN ÖRNEKLER	59
E) TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ	60

İkinci Bölüm

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Birinci Kısım

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ VE ETKİNLİĞİ

I- YÖNETİMİN TANIMI	71
II- YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK YÖNETİCİ YETİŞTİRME	71
III-TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN HALKLA İLİŞKİLER VE ÖNDERLİK AÇISINDAN ÖNEMİ	73
A) HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN	76
B) ÖNDERLİK AÇISINDAN	82
IV- TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN NİTELİK VE YETENEKLERİ VE BUNLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	87
A) YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİK VE YETENEKLER	88
1- Beceriler	88
a) Analitik Beceriler	88
b) Sabit Beceriler	88
c) Denetim ve Sonuçları Ölçme Becerisi	88
d) Tamamlayıcı Beceriler	89
2- Nitelikler	89
a) Eğitim	89
b) Tecrübe	89
d) Yaratıcılık	89
e) Ussallık	90
f) Girişimcilik	90
B) YÖNETİCİLERİN NİTELİK VE YETENEKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	92

1- Pazarlama Anlayışında Meydana Gelen Değişmeler	92
2- İşletmecilik Alanında Meydana Gelen Değişmeler	92
3- Pazarda Rekabetin Şiddetlenmesi	92
4- Devlet Müdahalesi ve Aşırı Bürokrasi	93

İkinci Kısım

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMACI VE KAPSAMI

I- TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE EĞİTİLMİŞ YÖNETİCİ İHTİYACI	94
A) EĞİTİLMİŞ YÖNETİCİYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR	96
1- Bilgi	97
2- Yetenek (Beceri)	98
3- Davranış	98
B) EĞİTİLMİŞ YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMAYA YÖNELİK EĞİTİM PROGRAMLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN KONULAR	99
1- Örgütün (T.S.K.) Amaçları	99
2- Örgütün (T.S.K.) Büyüklüğü	101
3- Örgütte (T.S.K.) Eğitim Faaliyetlerinden Sorumlu Yönetim Düzeyi	102
II- TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ	103
A) YÖNETİCİ ENVANTERİ	104
1- Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti	106
2- Yönetici Değerlemesi	109
B) EĞİTİMİN PROGRAMLANMASI VE UYGULANMASI	110
1- Konuların Programlanması	110
2- Yapılacak İşlerin Programlanması	111
a) Eğiticilerin Seçilmesi ve Hazırlanması	112
b) Zaman	112
c) Yer	112
d) Malzeme	112
e) Araç ve Gereçler	112
f) En Uygun Eğitim Yönteminin Seçimi	113
C) EĞİTİM YÖNTEMLERİ	113
1- İş Başında Uygulanabilen Eğitim Yöntemleri	115

a) Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim	115
b) Yöneticiye Yardımcı Pozisyonunda Eğitim	115
c) İş Rotasyonu	116
2- İş Dışında Uygulanabilen Eğitim Yöntemleri	117
a) Anlatma (Konferans) Yöntemi	117
b) Grup Tartışması Yöntemi	118
c) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitimi	120
D) EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	121

Üçüncü Bölüm

TÜRKİYE'DE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ VE TARİŞ'E BAĞLI BİRİM TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİ KONUSUNDA YAPILAN BİR UYGULAMA

Birinci Kısım

UYGULAMA KAPSAMINA ALINAN TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE BİRLİKLERİNİN TANITIMI

I- UYGULAMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	124
II- UYGULAMA KAPSAMINA ALINAN BİRLİK VE KOOPERATİFLERİN TANITIMI	126
A) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNİN TANITIMI	126
B) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN TANITIMI	128

İkinci Kısım

UYGULANAN ANKET SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

I- BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	131
A) BİRLİK VE KOOPERATİFLERİ TANITMAYA YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	131
B) ANKETE CEVAP VERENLERİ TANITMAYA YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	133
C) YÖNETİCİ EĞİTİMİNE YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ	137
D) YAPILAN Kİ-KARE ANALİZLERİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	149

1- Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	150
2- Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi ...	151
3- Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	151
4- Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	152
SONUÇ	153
YARARLANILAN KAYNAKLAR	165
EKLER	

TABLolar

<u>NO</u>	<u>TABLONUN ADI</u>	
1	Kooperatif İlkeleri ve Uygulanmaları	17
2	Kooperatifler ve Diğer İşletme Tipleri Arasındaki Ayırıcı Özellikler	21
3	Tarım Satış Kooperatifleri Sisteminde Tarımsal Ürünlerin Pazarlanması ...	29
4	İhracatın Genel Durumu	43
5	Tarımsal Üretim ve Tarım Satış Kooperatiflerinin Alımları	44
6	Birliklerin Tarım Ürünleri Alım ve İhracatındaki Payları	45
7	Yönetici Profiline Günümüze Kadar Geçirdiği Evrim	91
8	Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri ve Ortak Sayıları	127
9	Tariş'e Bağlı Birim Tarım Satış Kooperatiflerinin Bulunduğu Yerler ve Faaliyet Konuları	129
10	Faaliyet Hacmine Göre Tarım Satış Kooperatiflerinin Dağılımı	130
11	Tarım Satış ve Tarım Kredi Kooperatiflerine Bağlı Ortak Sayısı	132
12	Birliklerin Personel Sayıları	132
13	Tarım Satış ve Tarım Kredi Kooperatiflerinde Çalışan Personel Sayısı	133
14	Yöneticilerin Görev Ünvanları	134
15	Yöneticilerin Öğrenim Durumları	134
16	Yükseköğretim/Üniversite Mezunu Yöneticilerin Öğrenim Gördükleri Bölümler	135
17	Yöneticilerin Göreve Getirilme Biçimleri	136
18	Yönetici Eğitimi İçin İhtiyaç Saptamasının Yapılıp Yapılmama Durumunun Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımı	137
19	İhtiyaç Saptamasında Kullanılan Analiz ve Yöntemlerin Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımı	137
20	Yöneticilerin Eğitim Programlarına Katılıp Katılmama Durumlarının Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımı	139
21	Eğitim Programlarının Göreve ve Ünvana Kapsam ve Süre Bakımından Uygun Olup Olmama Durumunun Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımı	140

22	Eğitim Programlarının Kooperatifçilik, Yöneticilik ve Pazarlama Konularına Yönelik Olup Olmama Durumunun Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımları	141
23	Eğitim Programlarında Yararlanılan Başlıca Eğitim Yöntemleri	142
24	Eğitim Programlarının Değerlendirilip Değerlendirilmeme Durumunun Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımları	143
25	Yöneticilerin Eğitim Programlarında Gerçekleştirdikleri Amaçların Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımları	144
26	Eğitim Faaliyetlerinin Yapılmama Veya Yetersiz Olma Nedenleri	145
27	Yöneticilerin Eğitime İhtiyaç Duydukları Konuların Birlik ve Kooperatiflere Göre Dağılımları	147
28	Yöneticilerin, Yönetici Eğitiminin Temel Amaçları Konusundaki Görüşleri	148
29	Yöneticilerin, Etkili ve Amaca Ulaştırıcı Bir Yönetici Eğitimi İçin Önerileri ...	148
30	T.S.K., Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	150
31	T.S.K., Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	151
32	T.K.K., Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	151
33	T.K.K., Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi	152

ŞEKİLLER

1	Kooperatif Haberleşme Araçları	78
2	Bütün Özellikleri ile Bir Önderin Görünümü	84
3	Kooperatiflerde Amaç Sistemleri ve Karar Alma	100
4	Yönetim Düzeyleri	102
5	Yönetici Envanteri	105
6	Eğitim İhtiyacı	106
7	Eğitim İhtiyacını Tesbit Etme Aşamaları	107

EKLER

I TARİŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT ŞEMASI	178
II TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ ÖRGÜT ŞEMASI	179
III TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ MERKEZ BİRLİĞİ ÖRGÜT ŞEMASI	180
IV TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ BÖLGE BİRLİĞİ ÖRGLÜT ŞEMASI	181
V ANKET FORMU ÖRNEĞİ	

GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomisinin kalkınmasında değişik ve çok sayıda psikolojik, kültürel ve teknik faktörlerin etkisi vardır. Ancak gelişmekte olan ülkelerin ekonomik kalkınmalarında en etkin rol oynayan sosyal faktör, yönetim kaynağıdır. Ekonomik kaynaklarla insangücü kaynağı arasında uyumlu bir ilişkinin kurulması, ülke kalkınmasında gerçekleştirilmesi gereken önemli bir sorunu teşkil etmektedir.

Kooperatifler, toplumu meydana getiren kişilerin hayat düzeylerini dayanışma, yardımlaşma ve işbirliği yolu ile yükselten, ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayan ve dolayısıyla toplumun kalkınmasında önemli rol oynayan kuruluşlardır. Bu kuruluşların sahip oldukları yönetim kaynağı, toplumun ekonomik yönden kalkınabilmesi çabalarında göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir üretim faktörüdür.

Küçük üreticilerin ürünlerini ya işleyerek ya da işlemeden direkt olarak ulusal ve uluslararası pazarlarda en iyi şartlarla değerlendirmek amacı güden ve ülkemizde bir pazarlama kooperatifi niteliği taşıyan tek kooperatif türü olan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, bu faaliyetleri ile hem ülke ekonomisine hem de üreticilere önemli yararlar sağlayan kooperatif kuruluşlarıdır. Bu kooperatif kuruluşları da yönetim örgütlerinde yönetim kaynağını en iyi biçimde sağlamak harekete geçirmek ve nitelikli yöneticiler çalıştırmak zorundadırlar. Unutmamak gerekir ki, yönetimde verim ve başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri yöneticilerin nitelik ve yeterlilikleridir. İşte bu görüşten hareket ederek çalışma alanı olarak Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, çalışma konusu olarak da bu kooperatiflerdeki yönetici

eğitimi faaliyetleri ele alınmıştır.

Ancak bilindiği gibi Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin yönetilmelerinde devletin büyük söz sahibi olması ve üst düzey yöneticilerin dışarıdan direkt atama yolu ile göreve gelmeleri ve hem birlik hem kooperatif yöneticilerinin kanun, mevzuat, anasözleşme vb. sıkı bürokratik kurallara uygun olarak hareket etme zorunlulukları, merkeziyetçi bir yönetim anlayışının varlığını göstermektedir. Böyle bir yönetim anlayışında, yöneticilerde gerçekten bu tür bir kooperatif veya birlik yöneticisi olabilme niteliklerinin bulunup bulunmadığı veya yöneticilerin bilgi ve becerilerini kooperatif yararına tam olarak kullanma fırsatlarının sağlanıp sağlanmadığı veya pazarda muhtemel değişiklikler yönünde olsun şiddetli rekabet karşısında ortakları lehine üstünlük sağlama yönünde olsun yöneticilere yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazandırma ve geliştirme kısacası eğitim konusunun göz ardı edildiği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Zaten böyle bir yönetim anlayışı da yöneticilerin yetişmesini engelleyen en önemli etkenlerden biridir.

Ancak, tıpkı diğer işletme ve kooperatif türleri gibi bu kooperatifler içinde yönetici eğitiminin vazgeçilmez bir önem taşıdığını ve bu kooperatif yöneticilerinin yaratıcılık, deneyim, bilgi geleceği görme ve fırsatları değerlendirme ve çabuk ve isabetli kararlar verme ve sorumluluklar yüklenebilme yönünde çok iyi yetişmelerinin ülke ekonomisi ve toplumun refahı için gerekli ve aynı zamanda göz ardı edilemeyecek bir sorun olduğu gerçeğini öncelikle kabul etmek gerekmektedir.

İşte bu nedenle çalışmanın ana amacını Tarım Satış Kooperatiflerinde Yönetici Eğitimi konusu oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada üç bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölüm, "Kooperatifçilik hareketi içinde Tarım Satış kooperatifleri ve Genel kooperatifçilik Eğitimi" ile ilgilidir. Burada genel kooperatifçilik bilgilerinin yanında tarımsal kooperatifçilik, tarım satış kooperatifleri ve fonksiyonları ve Türkiye'de Tarım Satış Kooperatiflerinin Gereği ve Önemi ve Türkiye'de ve Dünyada Kooperatifçilik Eğitiminin Genel Görünümü konularına yer verilmiştir.

İkinci bölüm, asıl çalışma konusunu oluşturan Tarım Satış Kooperatiflerinde yönetici eğitimi ile ilgilidir. Burada genel kooperatifçilik eğitimi içinde önemli bir yer tutan yönetici eğitimi konuları Tarım satış kooperatifleri açısından ele alınmıştır. Tarım Satış

Kooperatiflerinde Yönetici Eğitiminin Amacı ve Kapsamı başlıklı iki kısımdan meydana gelen ikinci bölümde ele alınan konular, yönetim kavramı, fonksiyonları ve yönetici yetiştirme, yöneticilerin halkla ilişkiler ve önderlik açısından önemi, yöneticilerin nitelik ve yeteneklerini etkileyen faktörler, eğitilmiş yönetici ihtiyacı ve eğitim faaliyetlerinin örgütlenmesidir.

Üçüncü bölüm uygulamaya ayrılmıştır. Diğer bölümlerdeki teorik bilgilerden yararlanılarak Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde yapılan uygulamanın kapsamı, bulguları ve değerlendirilmesi bu bölüm içinde incelenmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise uygulama ile elde edilen sonuçların kısa bir özeti yapılarak, konuya yönelik çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Birinci Bölüm

KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

Birinci Kısım

KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN YERİ

I- KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI

A) KOOPERATİFÇİLİĞİN ANLAMI VE TANIMI

İnsanların toplum halinde bir arada yaşamaya başlamaları ile birlikte karşılıklı ilişki içinde bulunmaları kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur. Karşılıklı ilişkinin başta gelen sebebi; hem kişisel hem de toplumsal ihtiyaçların karşılıklı yardım ve dayanışma yoluyla karşılanabilmesidir. Bu ortak yardımlaşma ortamı, kişilerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yanında sosyal ve kültürel ihtiyaçlarına da cevap verebilmektedir.

Toplum hayatının zamanla çok hızlı bir değişim ve gelişme sürecine girmesiyle birlikte

toplumların geleneksel ortak yardımlaşma ve dayanışma çabaları bozulmaya başlamış ve yerini giderek daha yeni ve biçimsel bir örgüte bırakmak zorunda kalmıştır. Bu örgüt, kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılayan, kendi kendilerine yeten bir ekonomik düzenin tamamen yerini alan yeni bir pazar ekonomisi düzeni içinde kendi mülkiyetini yine kendi elinde tutan ciddi ve sistemli bir yapıya sahip olmak zorundadır⁽¹⁾. İşte bu şekilde gerçek anlamını bulan modern kooperatifçilik hareket yavaş yavaş varlığını hissettirmeye başlamıştır.

Kooperatifçiliği sadece ekonomik bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda sosyal bir yardımlaşma ve dayanışma aracı olarak da görmek gerekir⁽²⁾. Sosyal veya ekonomik bir ülküye inanmak ve bunun gerçekleşmesi için çaba sarf etmek kooperatif harekette dinamik bir düşüncenin itici gücü olmaktadır⁽³⁾.

Kooperatifçilik; işbirliği, birlikte iş yapma, engelleri birlikte dayanışma içinde ve kısa sürede en az zararlar aşıma, hedefe güçbirliği yaparak asgari sürede ulaşma güdülerinden hareket edilerek anlamını bulmuş bir kavramdır⁽⁴⁾.

Kooperatifin günümüze kadar çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Yapılan bütün bu tanımlar kooperatif kavramının neleri kapsadığını ve neleri ifade ettiğini göstermektedir.

Kooperatif kelimesi Latince "Cooperatio" kelimesinden gelmektedir. Kökü itibarıyla "müşterek iş yapmak", "işbirliği" anlamındadır⁽⁵⁾. İktisadi veya sosyal bir takım çıkarların karşılıklı ve birlikte çalışma yoluyla elde edilmesi kooperatif kelimesinde anlamını bulmaktadır.

Kooperatifin çok değişik amaçlara ve birbirinden çok ayrı ekonomik ve toplumsal sistemlere kolayca uyum sağlayabilen esnek bir örgüt olması, kooperatifin çok genel ve herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmayı güçleştirmektedir⁽⁶⁾. Kooperatif,

-
- 1 **Cooperative Management and Administration**, International Labour Office, Second Edition, Geneva, 1988, s.5.
 - 2 Celal ER- "Kooperatifçilik Anlayışı Üzerine", **Karınca Dergisi**, Yıl.96, S.638 (Şubat-1990), s.7.
 - 3 HarN PASTANOĞLU, "Kooperatifçilik Ne Zaman Doğdu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.20 (Nisan-Haziran-1973), s.20.
 - 4 Erol DOK, "Kooperatifçilik ve Kimler Kooperatifçi", **Karınca Dergisi**, Y.96, S.637 (Ocak-1990), s.11.
 - 5 Mustafa GÜL, "Kooperatiflerin Tarihi Gelişimi", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.72 (Nisan-Mayıs-Haziran-1986), s.45.
 - 6 Adil ATASOY, "Turizmi Geliştirme Kooperatifleri", **Erciyes Üniversitesi, İkt.ve İda.Bil.Fak.Dergisi**, S.8, 1988, s.108.

değişik kaynaklarda hukuki ve ekonomik yönlerden tanımlanmaktadır(7).

Kooperatifin ekonomik yönden Türk literatüründeki geniş bir tanımı şöyledir.

"Kooperatif, üretim, kredi, tüketim ve konut gibi başlıca ekonomik ihtiyaçların temini maksadıyla kendi arzu ve iradesi ile bir araya gelen, bu ihtiyaçları karşılamak için kendi iktisadi çabalarıyla bir işyeri ve işletme vücuda getiren insanların birleşme teşebbüsüdür(8). Tanım, kooperatiflerin kurulmalarını gerektiren faaliyet alanlarını belirtmekle birlikte aynı zamanda kooperatif türlerine de işaret etmektedir. Ayrıca kooperatifin ekonomik ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulduğunu, onu kuran kişilerin kendi hür istek ve iradeleri ile bir araya gelmeleri gerektiğini ve bir araya gelenlerin para değil bizzat insanlar olduğunu da açıkça belirtmektedir.

Kooperatif, kar ve zararı üyeler arasında adil bir şekilde pay eden, ihtiyaç duyulan sermaye için üyeleri eşit katkıda bulunan ve bu şekilde üyelerin kuruma aktif olarak katılmalarını sağlayan ve sonuçta demokratik olarak idare edilen bir organizasyonun oluşmasıyla ortak bir sonuca ulaşmak için kişilerin birlikte katılımlarını sağlayan bir kurumdur(9).

İnsanların birbirlerine saygı duymaları, karşılıklı anlayış göstermeleri ve işlerini

7 Kooperatifin ekonomik tanımları arasında İtalyan iktisatçı Prof.VALENTİ'nin tanımı şöyledir; Kooperatif dağılımından zarar görenlerin, bu zararı ortadan kaldırmak ve dağılımda bir denge yaratmak amacıyla kendi istekleri üzerine birleşip meydana getirdikleri kollektif bir işletmedir. "Bkz.Ziya Gökalp MÜLAYİM, **Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1975, s.54; Ayrıca, aynı türden ihtiyaçları, müşterek gayret sarf etmek suretiyle temin etmek gayesi ile birleşen kişilerin meydana getirdiği teşekküller, kooperatif olarak tanımlanmaktadır. Bkz.GÜL, s.45; Ekonomik açıdan geniş anlamda bir kooperatif tanımı da şöyledir: Kooperatif belirlenen veya kendiliğinden ortaya çıkan ekonomik bir amaca ulaşmak için, gerçek ve tüzel kişiler tarafından eşitliğe dayalı ve gönüllü olarak kurulan tüzel kişiliğe sahip hukuki bir örgüttür. Bkz. Franz C.HELM (Çev.İlhan CEMALCILAR), **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, Eskişehir, 1976, s.3.

8 MÜLAYİM, s.55.

9 Bu tanım Uluslararası Çalışma Konferansının 1966 yılında yaptığı 50. toplantısında aldığı bir tavsiye kararının 12. maddesinde yer almıştır. Uluslararası Çalışma Konferansı, bu toplantısında gelişmiş ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinde kooperatiflerin oynadığı rolü ele almış ve kooperatifçiliği geliştirme şeklindeki tavsiye kararını oybirliği ile kabul etmişlerdir.

kolaylaştırmaları ancak karşılıklı menfaatlerinin, çıkarlarının hak ve eşitli temeli üzerine kurulduğuna inanmalarına bağlıdır. Kooperatifler sosyal huzur, ekonomik istikrar ve gelişme yönünden temel unsur olan bu inancı, demokratik bir ortam içinde gerçekleştirme imkanına sahip olan kuruluşlar olma özelliğini bünyelerinde taşımaktadırlar (10).

Ekonomik açıdan yapılan kooperatif tanımlarından başka kooperatifi hukuki açıdan tanımlayan yaygın bir tanım da vardır. Türk Hukuku'nda kooperatif 24.4.1969 Tarihli ve 1163 Sayılı Kooperatifler kanunu'nda şu şekilde tanımlanmaktadır (11).

"Tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle korumak amacıyla, gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllere kooperatif denir".

Yapılan bu hukuki tanım, kooperatifin amacını, amaca ulaşma araçlarını ve kuruluşun ortaklarında bulunması gereken özelliklerini vermektedir.

Bu açıklama ve tanımlardan sonra kooperatif için genel kabul gören bir tanım vermek gerekirse şu şekilde tanımlamak mümkün olabilecektir.

Kooperatif, insanların işbirliği çatısı altında ve gönüllü olarak bir araya gelmesiyle, türlü ihtiyaçlarının, karşılıklı yardım ve dayanışma yoluyla birlikte çok daha iyi biçimde karşılayan, ekonomik amaçlı olmanın yanında sosyal ve kültürel amaçlara da sahip olan hizmet ağırlıklı işletmelerdir.

B) KOOPERATİFÇİLİK İLKELERİ

1844 yılında Rochdale öncüleri tarafından kurulan ilk tüketim kooperatiflerinin başarılı olabilmesi ve diğer işletme türlerinden ayrılabilmesi için belli bir takım ilkeler doğrultusunda

10 Orhan Nuri ÇEVİK, **Kooperatifler Hukuku, Uygulaması ve İlgili Mevzuat** Genişletilmiş 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 1987, s.4.

11 Muhittin ABAMA, **Açıklamalı-Ana Sözleşmeli Kooperatifler Kanunu**, Ankara,1989; Yaşar İSPİR, **Açıklamalı Kooperatifler Kanunu ve İlgili Mevzuat**, Olgaç Basım Yayım dağıtım, Ankara, 1980.

çalışması öngörülmüştür. Bu ilkeler Uluslararası Kooperatifler Birliği' (12)'nce Uluslararası Kooperatifçilik alanında hemen her tür kooperatif için uygulama imkanı bulan altı ilke olarak benimsenmiştir. Bunlar (13);

- 1- Serbest Katılım İlkesi (Açık Üyelik)
- 2- Demokratik Yönetim İlkesi
- 3- Sermayeye Sınırlı Faiz Verilmesi İlkesi
- 4- İşletme Fazlalarının İşle Orantılı olarak Dağıtılması İlkesi (Risturn Verilmesi)
- 5- Kooperatifçilik Eğitimi İlkesi
- 6- İşbirliği İlkesi

Bir kooperatifi gerçek bir kooperatif yapan onun sadece kooperatif adını taşıması değildir. Gerçek bir kooperatif ana sözleşmesinde uygulaması gereken kooperatif ilkelerine yeterli bir şekilde yer verir ve bu ilkeleri gerçek anlamları ile uygulayabilirse kooperatif olmaktadır (14). Çünkü kooperatifler sınırları kesin olarak çizilmiş uygulamaları ve bağlı

12 Uluslararası Kooperatifler Birliği (International Cooperative Alliance I.C.A.), 1895 yılında kurulmuştur. Bütün dünya ülkeleri kooperatif üst örgütlerinin üye oldukları bir kuruluştur. Kooperatifçilikle ilgili uluslararası düzeyde çalışmalar yapmaktadır. Çeşitli yıllarda kongreler toplanmakta ve şimdiye kadar da yirminin üzerinde kongre toplanmıştır. Türkiye Kooperatif Merkez Birlikleri birliğe henüz üye olmamakla birlikte Türk Kooperatifçilik Kurumu 1969 yılından bu yana birliğin üyesi bulunmaktadır.

13 Uluslararası Kooperatifler Birliği'nce (I.C.A.) 1937 yılında formüle edilen Rochdale Kooperatif İlkeleri'nin değişen şartlar ve görüşlerde meydana gelen değişimler nedeniyle yeniden tesbit edilmesinde yarar görülmüş, bu konuda yapılan çalışmalar 7 Eylül 1966 günü Viyana'da toplanan birliğin XXIII. Kongresinde Kooperatif İlkeleri olarak karara bağlanmıştır. Bkz. ÇEVİK, s.4. .I.C.A.'nın tüm dünya ülkelerinde görülebilecek evrensel bir kooperatif kimlik yaratmak amacıyla ikinci kez görüşmeye açtığı bu kongrede kabul edilen ilkeler bu kimliği yaratamamış ve bu konudaki tartışmalar 1988 yılında Stockholm'de yapılan 29. Kongrede tekrar gündeme gelmiştir. 1992 yılının Ekim Ayında Tokyo'da yapılacak 30. I.C.A. Kongresinde kooperatif ilkelerinde revizyon yapılmasına ilişkin yaklaşımlar hakkında öneriler de ele alınacaktır. Bkz.Hüseyin POLAT, "Kooperatif İlkelerini Yeniden Gözden Geçirme Süreci Başlarken", **Kooperatif Dünyası Dergisi**, Y.22, S.258 (Eylül-1992), s.5.

14 ÇEVİK, s.5.

olmaları zorunlu olan kooperatifçilik ilkelerine göre faaliyetlerini yürüterek diğer işletme tiplerinden ayrılmaktadırlar (15).

1- Serbest Katılma İlkesi (Açık Üyelik)

Bir kooperatifin üyeleri kuruma gönüllü olarak katılmalıdırlar. Kooperatife giriş, kooperatifin hizmetlerinden yararlanabilecek ve kooperatif ortaklığının sorumluluğunu kabul etmeye hazır herkese serbest olmalıdır. Bir başka deyişle serbest katılma ilkesi, ayırım yapılmaksızın isteyen herkese değil, kooperatifin hizmetinden yararlanacak olan ve anasözleşmede tesbit edilen şartları yerine getiren kimselere açık olması anlamını taşımaktadır (16).

Kooperatife giriş zorla olmayacağı gibi üyenin kooperatiften çıkması da sorumluluklarını yerine getirmesi halinde hemen sağlanmalıdır (17). Her üye kendi beklenti ve isteklerine uyulmadığı takdirde kooperatiften ayrılmakta serbesttir (18).

Söz konusu ilke hükümlerine göre girişte sosyal, siyasal veya dini bir ayırım yapılamaz. Akriba, zengin, fakir gibi sosyal bir takım ayrıcalıklar düşünülemez. Değişik siyasi görüşlere sahip olmak, sadece bir siyasi partiyi tutmak, değişik veya ayrı dinlere veya mezheplere mensup olmak gibi hususlar hiç dikkate alınmaz (19).

15 I.C.A.'nın 1988 yılında Stockholm'de yapılan 29 Kongresi'nde "Kooperatifçiliğin Temel Değerleri" konulu bildiri, kooperatiflerin diğer işletme türlerinden farklı olmalarının kooperatif ilkeleri yanında, kendi temel değerlerine de uyum sağlaması ve sahip çıkmasına bağlı olduğunu ifade etmekteydi. Bkz. POLAT- s.4.

16 Hüsnü POYRAZ, "1163 Sayılı Kooperatifler Kanununa Göre Kurulan Tarımsal Amaçlı Kooperatifler", **Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatifçiliğimizden Beklenen Gelişmeler**, X. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Türk Kooperatif Kurumu Yayını, Ankara, 1981, s.10; MÜLAYİM, s.61.

17 HELM, s.7.

18 Juhani LAURINKARI, "Kooperatifçilikte İşbirliği-Dayanişma ve Rekabet", **XII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayını, Ankara, 1987, s.107.

19 ÇEVİK, s.5; 7 Kasım 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'sının 171. Maddesinde... Kooperatifler, Devletin her türlü kontrol ve denetimine tabi olup siyasetle uğraşamaz, siyasi partilerle işbirliği yapamazlar" şeklinde bir zorunluluk getirmiştir.

Kooperatifin faaliyetlerinin yavaşlamasına veya dağılmasına kısaca zarar görmesine meydan vermemek için kooperatiften çıkış da bazı şartlara bağlanmış, bu konuda birtakım koruyucu hükümler getirilmiştir. Bu sınırlamalar ilkenin uygulanmasına ters düşmemekte, aksine kooperatifin etkin çalışması ön planda tutulmaktadır.

2- Demokratik Yönetim İlkesi

Kooperatifler demokratik organizasyonlardır. Kooperatif üyeleri, ortaklık payları ne olursa olsun eşit oy kullanma haklarına sahiptirler ⁽²⁰⁾. Bu ilke "Bir insana bir oy" kuralı ile uygulanır.

Demokratik yönetim ilkesi aynı zamanda kooperatifin ortaklarca kabul edilmiş bir yöntemle bizzat onlar tarafından seçilmiş veya atanmış temsilciler tarafından yönetileceğini ifade etmektedir. İlkenin uygulanması insan unsurunun kooperatifi yöneten birimlerde işgal ettiği yeri göstermesi bakımından önem taşımaktadır ⁽²¹⁾.

Kooperatiflerin demokratik yönetiminden söz edebilmek için, yönetim kurulu üyelerinin, denetçilerin ve yönetime yardımcı olabilecek tüm ortakların kooperatifçilik, iktisat ve işletmecilik gibi konularda eğitim görmüş olmaları gerekir ⁽²²⁾. Kooperatif, ortakların kendilerinin bizzat kurucuları olmaları sıfatıyla oluşan bir işletme olması nedeni ile yönetimlerinin yine konusunda uzman olan veya sonradan kooperatif yönetimi için gerekli eğitim hizmetinden geçen ortaklar tarafından yapılması, ortakların kendine güvenini artıracak ve kooperatifi daha başarılı kılmak için her ortak sözü edilen bilim dallarında kendilerini yetiştirmek için istek duyacaktır.

Demokratik niteliğin belirlenmesinde ve kooperatiflerde bu niteliğin var olup olmadığının incelenmesinde bazı ölçütlerden yararlanılmaktadır. Bu ölçütler şunlardır ⁽²³⁾:

- Gönüllü üyelik

²⁰ Cooperative..., s.7.

²¹ ÇEVİK, s.6. Bu ilke, I.C.A.'nın 30. kongresinde sunulacak olan "Değişen bir Dünyada Kooperatifçilik Değerleri" konulu raporda, yeni bir ekleme ile kooperatif çalışanlarının da kooperatifin demokratik yönetimine katılmalarını sağlaması şeklinde benimsenmesi için değiştirilmesi gereken ilkeler arasında yer almıştır. Bkz. POLAT- s.5.

²² HELM, s.10.

²³ Alex F.LAIDLAW (Çev.Haluk UZEL), 2000 Yılında Kooperatifler (I.C.A.) Uluslararası Kooperatifler Birliği XXVII. Kongresine Sunulan Rapor, Yol-Koop. Yayınları No:7, Ankara, 1981, s.74-77.

- Açık üyelik ve ayrıcalıksız işlem,
- Ortakların kooperatifle ilgilerinin sadece oy kullanmakla değil, gerçek anlamda ilgi göstermeleri,
- Kooperatif yöneticisi seçme yetkisinin ortakların elinde olması,
- Etkili eğitim programları ve tüm ortakların yöneticilik alanında yetiştirilme çalışmalarının yapılıyor olması,
- Demokrasinin bir kooperatifteki varlığından söz edebilmek için onun kurum içinde çalışan görevliler arasında da işliyor olması,
- Yöneticilerin belirli bir süre sonunda yer değiştirmesi,
- Denetçilerin de ortaklarca seçilmesi ve ortaklara karşı sorumlu olmaları,
- Yöneticilere ve denetçilere özel yetki ve ayrıcalıklar tanınması,
- Ortaklara bilgi aktarılması ve bu bilgilere karşı ortaklardan gelen görüşlerin politikalar saptamada kullanılması,
- Bütün bilgilerin azınlık gruplarına kendi dillerine çevrilerek verilmesi,
- Tek bir kişiye veya küçük bir topluluğa büyük yetkiler verilmesinden kaçınılması,

Kooperatiflerde demokratik yönetim düzeninin kurulması, ortakların kooperatiflerine, kişilerin de kooperatife güven duymasını sağlar. Güven duygusu demokratik bir düzen içinde her ortağa eşit hakkın verilmesinden kaynaklanır. Her ortağa eşit ve aynı hakların verilmesi, borçların ve sorumlulukların aynı düzeyde ortaklar arasında paylaşılması, ortaklar arasında fark gözetilmemesi, ortakların dayanışma duygularını daha da geliştirerek çalışmalarını verimli kılacak bir ortam bu şekilde yaratılabilecektir.

3- Sermayeye Sınırlı Faiz Verilmesi İlkesi

Bu ilke, kooperatife yatırılan sermayeye mutlak bir faiz verilmesini değil, eğer faiz veriliyorsa bu faizin oranının sınırlı olmasını ifade etmektedir (24).

²⁴ Bülent TOKAT, **Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir Model Denemesi**, İkt.ve İda.Bil.Fak.Yay.No:27, Eskişehir, 1985, s.54. I.C.A.'nın 30. Kongresi'nde değiştirilmesi gereken ilkeler arasında yer alan bu ilkenin şu şekilde değiştirilmesi önerilmektedir: "Sermayeye Sınırlı Faiz İlkesi bağımsız bir ilke olmaktan çıkarılıp, sermaye oluşumuna ilişkin yeni bir ilkenin içinde düşünülmelidir. Sermaye Oluşumu, konulu yeni ilke, mümkün olduğu ölçüde bireysel ve kolektif ortak sermayesine dayanmanın gereğini vurgulamalı ve sermayenin oluşumu ve kullanımında uygun derecede serbestlik öngörmelidir. Bkz.: POLAT, s.5.

Kooperatifle elde edilen işletme fazlası sermayeye dağıtılmayarak, ortaklık paylarına ve kooperatife yatırılmış bütün sermayeye sınırlı bir faiz verilmektedir. Bu faizin oranını veya bu oranın en çok sınırı önceden kanun veya ana sözleşmelerle saptanmıştır (25).

İlk kez Robert Owen tarafından düşünülen ve Rochdale öncüleri tarafından uygulamaya konan faiz ilkesi ile güdülen amaç, işçileri sermayenin bir aracı haline dönüştürmeden, tasarruflarını yine kendi yararlarına kendi kuruluşlarında toplamak ve kullanmaktır (26). Kooperatiflerde uygulanacak faiz politikası kavramı ile ilgili olarak I.C.A.'nın ilkeler komisyonu bazı alternatifler göstermektedir. Bu alternatifler şunlardır (27):

- Faiz ilkesi benimsenmemişse, kooperatiften bu şekilde bir uygulama yapması beklenemez ve istenemez.

- Faiz ödenmesi ilke olarak kabul edilmişse kooperatif sermayesinin kim veya kimler tarafından oluşturulduğunu araştırmak gerekir.

- Eğer kullanılan sermaye büyük oranda geçmiş dönemlerde biriktirilen fonlardan kaynaklanmakta ise bu kooperatife özgü bir kaynak kabul edilmeli ve ayrıca ortaklara faiz ödeme yoluna gidilmelidir.

- Kooperatif sermayesi önemli ölçüde dış kaynaklar yoluyla sağlanmışsa, devletten veya ilgili finansal kuruluşlardan elde edilmişse ortak paylarına faiz ödeyebilmek için bu kuruluşların iznini almak gereklidir.

- Kooperatif sermayesinin büyük bir bölümü ortaklar tarafından karşılanmışsa piyasa koşulları, merkez bankasının ve diğer ilgili kurumların politikaları ve kooperatifin finansal gücü göz önüne alınarak piyasa faiz haddini aşmayan bir oranın saptanması gereklidir.

Ülkelerin hem sosyal hem de ekonomik durumlarına göre faiz verilmesi ilkesinin değişik durumlarını görmek mümkündür. Ülkemizde 1163 Sayılı Kanununun 38. madde 3. fıkrası bu ilke ile ilgilidir.

"Gelir-Gider farkının en az % 50'si ortaklara dağıtıldıktan sonra ortakların sermaye paylarına Genel Kurul Kararı ile en çok % 7 oranına kadar faiz ödenebileceği ana

25 MÜLAYİM, s.64.

26 Haşmet BAŞAR, Kooperatif Kuruluşların Sosyo Ekonomik Yapısı, Uludağ Üniversitesi Yay.No:3, Bursa, 1982, s.53.

27 A.g.k., s.53.

sözleşmede hükme bağlanabilir (28).

4- İşletme Fazlalarının İşle Orantılı Olarak Dağıtılması İlkesi (Risturn Verilmesi)

Kooperatifin amacı kar değil ortaklarına verimli hizmet götürmektir. Ancak iyi yönetilen her kuruluş faaliyet dönemi sonunda bir fazlalık veya kar elde etmektedir. Kooperatiflerin işletme fazlası olarak nitelendirdiği bu meblağlar, kooperatifin türüne, çalışma alanına göre maliyetin üstünde bir fiyatla ortaklarına satış yapmaktan veya satacağı fiyattan düşük fiyatla onlardan mallarını alması sonucu elde edilmektedir. Elde edilen işletme fazlaları ortaklar tarafından kooperatife kazandırıldığına göre yine ortaklara geri verilmesi akılcı bir yol olmaktadır.

Rochdale öncülerinin 1840 yılında İngiltere'deki açlık ve sefalet karşısında işçi sınıfına az da olsa bir yardımda bulunabilmek ve kooperatiflere ilgiyi artırabilmek için bu ilkeyi kabul ettikleri görülmüştür (29). Bu ilke temelde, kooperatif tarafından sağlanan işletme fazlalarının veya tasarrufların ortaklara ait olması ve bu fazlanın ortakların sermaye paylarına göre değil, kooperatifle yaptıkları işlemlere göre veya gördükleri hizmete göre ve bir ortağın diğeri üzerinden bir kazanç elde edilmesini önleyecek şekilde dağıtılmasını ifade etmektedir. Verimli çalışan bir kooperatifin ürünü olan bu fazlalığın dağıtımında şu yollar izlenebilir (30).

- Kooperatif işletmenin gelişmesi için gelir bir fonda toplanır,
- Kooperatif ortakların eğitim gibi sosyal hizmetlerini karşılamak için bir fonda toplanır,
- Ortakların kooperatifle olan işlemleri oranında ortaklar arasında dağıtılır.

28 1988 yılında 3476 Sayılı Kanunu ile 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 38. Maddesi şu şekilde değiştirilmiştir. "% 7'lik faiz oranı en çok devlet tahvillerine verilecek en yüksek faiz oranlarına kadar yükseltilecek, kooperatiflerde sermaye birikimi teşvik edilmiştir". (Değişiklik: 3476 Sayılı Kanun 6-10-1988 Madde 7). Bkz. ABAMA, s.26. Türkiye'de Adi Şirketlerde, Ticaret Şirketlerinde (Kollektif, Komandit, Anonim ve Limited) ve Kooperatiflerde Sermayeye faiz verilmesine ilişkin olarak konunun, hukuki açıdan ele alınışı hakkında geniş bilgi için bkz. Akar ÖCAL, "Sermaye Faizinin Türk Hukukundaki Yeri", ESADER, Cilt XIV, Sayı:2 (Haziran, 1978), s.216-228.

29 BAŞAR, s.51.

30 Cooperative, s.7.

Bu yollardan hangisinin uygulanabileceği ülkelerin ekonomik ve sosyal durumlarına göre değişiklik gösterebilecektir. Ülkemizde 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 38. Maddesi bu ilkenin uygulanmasını anasözleşmeye bırakmıştır. Madde; "Ana sözleşmede aksine hüküm bulunmadığı takdirde, ortaklarla yapılan muamelelerin bir yıllık faaliyet sonunda elde edilen hasılanın tamamı gelir-gider olarak kooperatifin yedek akçelerine eklenir. Gelir-gider farkının ortaklar arasında bölüşülmesi öngürülmüş ise bu bölünme ortakların muameleleri oranında yapılır. Ortak dışı işlemlerden elde edilen hasıla dağıtılmaz. Bunlar kooperatifin gelişmesine yarayacak işlerde kullanılmak üzere özel bir fonda toplanır" hükmünü getirmiştir.

Bu ilke kooperatiflerde kar unsurunu ortadan kaldırmada kooperatifi ortaklarına verimli hizmet götüren, ekonomik bir hizmet teşebbüsü haline getirmektedir. Aslında kooperatiflerin temel amacı da ortaklarına maliyetine hizmet vererek faaliyetlerini yürütmektir.

5- Kooperatifçilik Eğitimi Likesi

Robert OWEN tarafından başlatılan kooperatif eğitim seferberliği Rochdale'lar tarafından bir ilke olarak benimsenmiş ve daha sonra Uluslararası Kooperatifler Birliği (I.C.A.) tarafından eğitim ilkesinin desteklenmesi kararlaştırılmıştır.

Bu ilke kooperatif ortaklarına, yöneticilerine, personeline ve bütün halka kooperatif ilke ve yöntemlerinin öğretilmesini ifade etmektedir. Bunun için de bütün kooperatif ve üst örgütleri eğitim fonları oluşturmalı ve kooperatifçilik eğitimine gereken önemi vermelidir.

Kooperatif ortaklarının eğitilmesindeki amaç, çoğu kez kooperatifin ne olduğunu bilmeden sadece basit birer alıcı veya satıcı konumunda olan ortakları gerçek birer kooperatifçi kişiliğine büründürmek ve kooperatifle olan dayanışma ilkelerini güçlendirmektir.

Halka verilecek bir kooperatifçilik eğitiminin amacı, halkın kooperatifler hakkındaki düşüncelerini olgunlaştırarak, onlara kooperatifçilik fikrini aşilayarak kooperatif kurmaya veya kooperatif ortağı olmaya yönlendirmektir.

Kooperatifin idari kadrosunu oluşturan yöneticilerin ve diğer personelin eğitilmesinin

amacı ise, onlara sadece kooperatif ilke ve yöntemlerini değil, kooperatifin daha etkin çalışabilmesi için gerekli olan teknik, ekonomik ve yönetimle ilgili bilgileri vermektir (31).

Kooperatiflerin yönetici ve memurlarının özel sektörde ve kamu sektöründe aynı mevkiyi paylaştıkları kişiler gibi nitelikli, bilgili ve çalışkan olmaları gerekmektedir (32). Günün ekonomik koşulları içinde kooperatiflerin alacağı yerin belirlenmesi ve bu yer çerçevesinde çağdaş yönetim tekniklerinin yöneticilere, ortaklara ve halka benimsetilmesi için de gerekli her türlü eğitimsel çabanın sarf edilmesi zorunlu olmaktadır (33).

Ülkemizde Kooperatifler Kanunu'nun 94. Maddesi bu ilke ile ilgili olarak şöyle bir hüküm getirmiştir. "Kooperatifliğin tanıtılması, eğitimi ve organizasyonlarında yol göstermek, örgütleriyle yönetim ve eylemlerine yardımda bulunmak gibi hizmetler için kooperatiflerin yıllık bilançolarına hasıl olan olumlu gelir-gider farkının % 1'i Ticaret bakanlığı emrinde bir fona yatırılır".

Kooperatifçilik eğitiminin geliştirilmesi ilkesi, herşeyden önce kooperatiflerde yöneticilik yapan kişilerden başlamalıdır. Kooperatifçilik kültürüne ve inancına sahip bulunmayan bir kimse diğer konularda eğitim görmüş olsa bile beklenen ölçüde başarılı olamayacaktır. Aynı şekilde kooperatifçilik bilgisine sahip olan bir kişi de sadece bu bilgilerle sınırlı kalmakla tam başarılı olamayacağından, öncelikle yöneticilerin hem kooperatifçilik hem de işletmecilik gibi iki bilim dalında eğitilmeleri çok yararlı olabilecektir. Çünkü kooperatifçilik eğitimi sadece kooperatifçilikle sınırlı kalmamakta bunun yanında işletmecilik ve işletme işlevlerini oluşturan yönetim, pazarlama, halka ilişkiler, finans v.b. bilim dallarında da çeşitli kurs ve seminerlerle (34) eğitim faaliyetlerinin kapsamı genişletilmektedir.

Yönetim kadrosunu iyi oluşturan her işletme gibi, kooperatif işletmelerinde bunu göz önüne alarak bilgili, deneyimli ve modern işletmecilik ve kooperatifçilik bilgisine sahip yöneticileri işbaşına getirmesi veya bu kişileri bu konularda eğitmek için çaba göstermesi kendi yararına sonuçlar doğuracaktır. Eğitim bir yatırım faaliyetidir ve kooperatiflerde bu faaliyeti üst mevkilerden başlatmak en doğru bir yol olacaktır. Kooperatifçilik kültürü yanında

31 MÜLAYİM, s.71-72; TOKAT, s.58.

32 MÜLAYİM, s.72.

33 ÇEVİK, s.8.

34 Harun PASTANOĞLU, "Eğitim", **Karınca Dergisi**, S.397 (Ocak), s.10; İ.Cevat AKYOL, "Kooperatifçilik Eğitiminin Temel Prensipleri", **Karınca Dergisi**, S.359 (Kasım-1966), ss.11.

işletme bilgisi de almış bir yöneticinin kooperatif içinde ortaklara ve çalışanlara da kooperatif kültürünü ve kooperatife güven duygusunu aşılması zor olmayacaktır. Ortakları da kooperatifçilik bilincini kazanmış bir kooperatifin yakın çevresini bu konuda bilgilendirmesi daha sistemli olacak, bu şekilde halkın kooperatifler konusunda bilinçlenerek multemmel ortaklar arasına girmesi sağlanabilecektir. Bu da kooperatiflerin bu ilkeyi gerektiği şekilde uygulaması ile, eğitim için ayrılan fonun gerçekten eğitim çalışmaları için kullanılması ile ve aynı zamanda ciddi, sistemli, ayrıntılı ve titiz bir çalışma ile gerçekleşecektir.

6- İşbirliği İlkesi

İşbirliği ilkesi, ortaklarına veya topluma daha fazla hizmet edebilmek için ve yarar sağlayabilmek için her kooperatifin yöresel, ulusal ve uluslararası düzeyde diğer kooperatiflerle etkili bir şekilde işbirliğinde bulunmasını öngörmektedir. Bugün kooperatifler, bölge birlikleri ve merkez birlikleri şeklinde yatay ve dikey örgütlenmelerini ⁽³⁵⁾ sağlayarak yöresel ve ulusal düzeyde olsun, uluslararası düzeyde olsun işbirliğinde bulunmaktadır ⁽³⁶⁾. Uluslararası düzeyde ideolojik yönden birbirinden tamamen farklı olan ülkelerin kooperatifleri bile birbirleriyle işbirliği yapabilirler. Örneğin, Uluslararası Kooperatifler Birliği I.C.A.'ya hem batı hem de komünist rejime sahip olan doğu bloku ülkelerin üye olması ve ekonomik ve sosyal konularda işbirliği yapması ⁽³⁷⁾ ilkenin uygulanışına güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Ülkemizde yine 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 70. Maddesi işbirliği ilkesine ait olup şu şekilde açıklanmaktadır. "Kooperatiflerin müşterek menfaatlerini korumak, amaçlarını gerçekleştirmek için iktisadi faaliyette bulunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, dış memleketlerle olan münasebetlerini düzenlemek, kooperatifçiliği geliştirmek ve eğitim yapmak, kooperatifçilik konularında tavsiyelerde bulunmak gibi hizmetlerin yerine getirilmesi için Kooperatif Birlikleri, Kooperatif Merkez Birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatif Birliği kurulu".

³⁵ Yatay ve dikey bütünleşme konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. İsmail DUYMAZ, **Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yay.No:60, Ankara, 1985.

³⁶ MÜLAYİM, s.73; İşbirliği İlkesinin Türk kooperatiflerindeki Uygulanışı ile ilgili olarak bkz. TOKAT, ss.77-82.

³⁷ ÇEVİK, s.9.

TABLO - 1 KOOPERATİF İLKELERİ VE UYGULAMALARI

Rochdale Öncüleri	Öğrenci Nourse	Öğrenci Fetrow	Öğrenci Bokken	Öğrenci Schaors	Uluslararası Koop. Birliği
Satın almalar üzerinden hesaplanan bir orana göre dağıtılmış gelirler	Kuruluşun faaliyetlerini devam ettirmek için ödenen meblağlardan ayrılan tasarruflar	Kuruluşun faaliyetlerini verimli kılmak için yapılan çalışmaya göre hisbe bölüşümü	Maliyetine hizmet	Maliyetine hizmet	Üyelere ait kazanç
Bir üye, bir oy	Demokratik kontrol	Demokratik kontrol	Demokratik temsil etme hakkı	Demokratik kontrol	Demokratik kontrol
Üyeler tarafından sağlanan sermayeye sabit bir oranda faiz	Sermaye üzerinden sınırlı faiz	Sermaye üzerinden sınırlı faiz	Sermaye önemsiz	Eşit sermaye üzerinden sınırlı faiz	Sermaye payı üzerinden hiç veya sınırlı faiz
Eğitim için ayrılmış gelir yüzdesi	—	—	Eğitimin geliştirilmesi	Eğitimin geliştirilmesi	Üyelerin çalışanların ve halkın eğitimi
Üyeler arasında cinsiyet eşitliği	—	—	Açık üyelik politik dinsel ve ırksal tarafsızlık vs. ayrıcalıklar.	Açık üyelik, politik ve dini tarafsızlık vs. gibi ayırıcı özellikler	Gönüllü üyelik ırksal, politik görüşler ve dini inanışlar gibi sınırlamalar yok
—	—	—	—	İşletme etkinliği için çaba sarf etmek	—
—	Artan etkinlik	—	Hem yapılan iş hemde görevde uzmanlık	Çok yönlü yararlı çalışma vs.	—
—	—	—	Pazarlama ve hizmete ait tesislerin sahipliği ve kontrolü	Pazar imkanlarına sahip olma ve kontrol	—
—	—	—	—	—	Yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde kooperatifler arasında işbirliği

Tablo I, Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin Rochdale öncülerinin ve Amerika'da seçilmiş kooperatif öğrencilerinin, kooperatif ilkeleri üzerindeki düşüncelerinin karşılaştırmalı bir özetini göstermektedir.

Tablodan da görüldüğü gibi günümüzde Uluslararası Kooperatifler Birliği'nce kabul edilmiş 6 ilke kooperatifçilik ilkeleri olarak dünya kooperatiflerince benimsenmiştir.

Açıklanan bu ilkeler aynı zamanda kooperatifleri diğer işletme türlerinden ayıran birtakım niteliklere de sahiptirler. Bu niteliklerin belirtilmesi kooperatiflerin ne olduğunu daha iyi anlamak açısından yararlı olacaktır.

C) KOOPERATİFLERİ DİĞER İŞLETME TÜRLERİNDEN AYIRAN NİTELİKLER

Bir kooperatif işletme ile ana amacı kar elde etmek olan diğer işletme türlerini birbirinden ayıran nitelikler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi kooperatifler birçok hususlarda anonim şirketlere benzemektedirler. Hem koloperatifler hem anonim şirketler, kişilerin biraraya gelerek oluşturdukları birliklerdir. Kişilerin oluşturdukları birlikler arasındaki en önemli fark, kar'ın temel amaç olarak alınmasıdır.

Bir kooperatif işletme ile bir ticari işletmenin kar amaçları arasındaki önemli fark, kooperatif işletmelerin birincil amacının ortaklarına hizmet vermesi, ikincisi de karlı olarak çalışmasından kaynaklanmaktadır. Kooperatiflerde hizmet anlayışı her zaman için kar peşinde koşma anlayışının önünde yer almalıdır⁽³⁸⁾. Kooperatif işletmeler, ortaklarına, karşılıklı yardım yoluyla üretici veya tüketici olarak ekonomik menfaatlerini geliştirici yönde çeşitli hizmetler vermekte, bu şekilde sosyal bir takım amaçlarda gerçekleştirmektedirler⁽³⁹⁾.

Kooperatifleri, ticari işletmelerden kar amacının yanısıra bir takım nitelikler daha farklı kılmaktadır. Bu nitelikler şöyle sıralanabilir⁽⁴⁰⁾.

38 Andre HIRSCHFELD, "Yabancı Gözüyle Türk Kooperatifçilik Mevzuatı", **Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları, VII. Türk koop. Kongresi**, Cilt:I, Ankara, 1970, S.II-1.

39 Zeynep SINA, "Kooperatif İşletmelerde Amaç Tesbiti", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.67 (Ocak-Şubat-Mart-1985), s.30.

40 Nurettin HAZAR, **Kooperatifçilik Tarihi**, Tarım Kredi Koop. Yardımlaşma Birliği Yayın No:1, Ankara, 1970, ss.44-46.

- Kooperatif ortakları, aynı meslek, sanat veya ihtiyaç sahipleri olmasına karşılık diğer ortaklarda bu şekilde bir benzerlik bulunması sözkonusu değildir.

- Ticari ortaklıklarda ortakların şahsi emeklerinin rolü yoktur. Ortaklığı ortakların koyduğu sermaye payları meydana getirir. Kooperatiflerde ise hem emek hem sermaye payları birleştirilmiştir.

- Ticari ortaklıkların yıllık karış ortakların koydukları sermaye oranında ortaklar arasında dağıtılır. Dağıtılan bu kara temettü denilir. Kooperatiflerde ise kar kavramı yerine olumlu gelirden gider farkı kullanılmaktadır. Bu fark ortakların sermaye paylarına bakılmaksızın kooperatifle yaptıkları işlemler oranında dağıtılır. Dağıtılan bu farka risturn denmektedir.

- Ticari ortaklıklarda her ortağın oyu, koyduğu sermaye payı ile orantılıdır. demokratik ve eşitlik esasına dayanan bir yönetimin olduğu kooperatiflerde ise ortakların koydukları sermaye payları ne olursa olsun her ortağın bir oyu vardır.

- Ticari ortaklıklarda sermaye paylarını temsil eden hisse senetleri borsalarda serbestçe alınıp satılarak sahipleri el değiştirebilmektedir. Buna karşılık kooperatiflerde belirli bir amaç birliğine sahip kişiler yer aldığından bu amaç birliğine uymayan kişiler kooperatife girememektedirler.

- Kooperatifler, ticari bir ortaklığın aksine, ahlaki, sosyal ve eğitimsel niteliklere de sahiptirler.

Görüldüğü gibi kooperatifler, ticari bir işletmeden pek çok yönlerde ayrılmaktadır. Bundan dolayı bir kooperatifin ortaklarının ve yöneticilerinin kooperatiflerinin ticari bir işletme olmadığını göz önüne alarak faaliyetlerini yürütmek kooperatiften beklenen amaca ulaşmak için önem arz etmektedir.

D) KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kooperatifçiliği ifade eden ortaklaşa iş yapma, yardımlaşma ve dayanışma uygulamalarına çok eski çağlarda bile rastlanmıştır. Bu çağlarda özellikle tarımsal alanda modern kooperatiflere benzeyen birleşmeler çok görülmektedir. Ülkelerin kültürlerinde bugün yaşayan izleri değerlendiren araştırmacılar, kavimlerde balıkçılık, eski Yunanlılarda gemicilik,

orman bölgelerinde köy ortaklığının malı olan tarım alanlarında çalışma, çeşme, bend, mabed, okul gibi bazı köy kurumlarının yapılması çalışmalarında, günümüzde kooperatif olarak tanımlanan uygulamalara benzer biçimde "karşılıklı yardım ve dayanışma" düşüncesi ile hareket edildiği sonucuna varmaktadırlar (41).

Modern kooperatifçilik hareketinin ise endüstrileşmenin ortaya çıkardığı ağır sorunlar nedeni ile XIX. asrın başlarında başladığı, hızlandığı ve geliştiği kabul edilmektedir. Bugünkü modern anlamıyla ilk kooperatif, kapitalist işletmelerin ortaya çıkmasıyla kapitalizmin düzenleyicisi olarak geçen yüzyılın ortalarına doğru 1844 yılında İngiltere'de kurulmuştur(42).

41 ÇEVİK, s.24.

42 Endüstrileşme, teknik alanda yapılan yeni buluşların ekonomik, toplumsal ve politik değişmeler yaratmasıdır. İnsan emeğinin geçerli olduğu üretim biçimi endüstrileşme sonucu makina sisteminin hakim olduğu bir fabrika düzenine dönüşmüştür. Fabrika düzenine geçilmesi, insan emeğine dayalı, eski üretim tekniklerini kullanan, rekabete dayanamayan küçük işletmeleri ortadan kaldırmıştır. Serbest rekabet ortamında birbirleriyle rekabet eden çok sayıda fabrika ortaya çıkmış, kapanan küçük işletmelerde çalışanlar, bu fabrikalarda gelişen üretim tekniğine paralel olarak vasıfsız işçi konumunda çalışmaya başlamışlardır. Bu da beraberinde birçok ağır sorunları birlikte getirmiştir.

TABLO 2- KOOPERATİFLER VE DİĞER İŞLETME TİPLERİ ARASINDAKİ AYRICI ÖZELLİKLER

	Kollektif İşletme	Komandit Ortaklık	Anonim Şirket	Kooperatif
-İşletme niçin çalışır?	Alım, satım, mal ve hizmet üretimi	Alım, satım, mal ve hizmet üretimi	Alım, satım, mal ve hizmet üretimi	Alım, satım, mal ve hizmet üretimi
-İşletme mal ve hizmetlerini kimlere verir	Halka	Halka	Halka, fazladan hissedarlara	Sadece kooperatif üyelerine
- İşletme nasıl yasal nitelik kazanır	Sahibinin kanuni bir yaş sınırını geçmesi ve işletmeyi yönetimi ile	İki veya daha fazla kişinin aralarındaki tercihen yazılı ve tescil edilmiş bir anlaşmayla	Geniş faaliyet hacimleri için şirketlere büyük kolaylıklar sağlayan genel kanunlar altında anonim olurlar	İşletmenin sahibi olan üyelerin organizasyonu ile
-İşletmeye giriş nasıl olur?	Sahibi işletmeyi çalıştırır veya onu satarsa	Ortakların rızası ile ve yeni bir anlaşmayla	Hisse senedi satımıyla	Kooperatif ilkelerine göre işletmeyi gerektiren özel kanunlar altında anonim olurlar
-İşletmenin yönetimini yönetici seçimini ve politika kararlarını kim yapar?	Kişi	Ortakların anlaşmasıyla	Hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu	İdare heyetinin üyelik için gerekli olan şartları taşıdığı onaylayan bir toplantı ile
-Oy kullanma şekli nasıldır?	Gerekli değil	Resmi olmayan anlaşmalar bazen bütün ortakların oyları	Genellikle her bir hisse senetleri için bir oy	Sahip üyeler tarafından seçilen yönetim kurulu
-İşletmenin sahibi kimdir?	Kişi	İki veya daha fazla kişi	Hissedarlar	Sahip üyeler
-İşletmeye sahipleri ne koyarlar?	Kişi, kişisel güç ve sermayesini koyar	Her ortak sermayesini, kişisel gücünü veya her ikisini birden koyar	Sermaye, kar etmeye çalışan hissedarlar tarafından sağlanır	Üyeler para koyarlar
-Yatırılan sermaye üzerinden geri dönen kazanç nedir?	Sınırsız	Sınırsız	Sınırsız	Genellikle kanunların emrettiği gibi veya %8 maksimum bir sınırla
-Net kazanç nasıl kullanılır?	Kişinin arzu ettiği gibi	Ortakların anlaştığı gibi	Hissedarlar arasında paylaşılır veya ihtiyat olarak saklanır veya her ikisi	Hizmet temeli üzerine kurulu kooperatifin sahip üyelerine eşit olarak dağıtılır
-Sahiplerin sorumlulukları nelerdir?	Kişinin bütün mülkiyeti	Ortakların bazılarının bütün mülkiyeti, bazılarının koydukları sermaye ile	Şirket varlıkları	Kooperatif varlıkları
-İşletme nasıl sona erer?	Ölüm malûliyet, iflas veya sahibinin emekliye ayrılması ile	Ortağın birisinin ölümü, iflas veya fesetme kararı	İflas veya şirketin yasal olarak sona ermesi	İflas veya kooperatifin yasal dağılımı
-Net kazancın vergilendirilmesi nasıldır?	Kişisel	Kişisel	Düzenli şirket vergi oranları	Bir ortaklık gibi

KAYNAK: Ewell Paul ROY - Cooperatives Today and Tomorrow, The Interstate Print, Publ. Danville, Illinois, 1964, s.35-36-37

21 Aralık 1844'de İngiltere'nin Manshester kentinin Rochdale kasabasında 28 dokuma işçisinin kurduğu tüketim kooperatifi, dünya kooperatifçiliğinin temelini oluşturmuştur⁽⁴³⁾.

Rochdale denemesi ile tüketim kooperatifçiliği türünde İngiltere'de başlayan kooperatifçilik hareketi, üretim kooperatifçiliği olarak Fransa'da, kredi kooperatifçiliği olarak da Almanya'da görülmüştür ⁽⁴⁴⁾. Daha sonraları hareket giderek yayılmış, İsveç, Danimarka ve İsviçre'de görülmeye başlanmıştır. Günümüzde ise çeşitli ülkeler ekonomik ve sosyal yapılarına uygun olarak kooperatifçilik hareketine yer vermişler ve hareket bütün ülkelere yayılarak evrensel bir boyut kazanmıştır.

Kooperatifçilik hareketinin gelişimi ülkeden ülkeye farklılıklar göstermesine rağmen değişmeyen tek nokta, bütün kooperatiflerin İngiltere'de Rochdale öncülerince kurulan kooperatifte kabul edilen ilkeler tarafından kurulup gelişmesidir.

Ülkemizde ise kooperatifçilik hareketinin kökleri Cumhuriyet öncesi Osmanlı İmparatorluğu'na, ondan önceki Selçuklular Dönemine ve hatta yerleşik hayat tarzına geçilmeyen dönemlerdeki Orta Asya Türk Devletlerine uzanmaktadır. El ve gönül birliğiyle, karşılıklı yardımlaşma duygu ve düşüncesi kapsamında ortaya çıkan bu hareket, bu yönleri ile Türk insanının hayatında her zaman yer almış bir kavram niteliği taşımaktadır.

Ülkemizin bilhassa kırsal kesimlerinde hiçbir zorlanma olmaksızın iktisadi, sosyal ve kültürel yardım, dayanışma ve işbirliğini hedef alan ortaklaşa yol, cami, okul yapımı, Türk toplumunun karşılıklı yardım, dayanışma duygu ve geleneklerinin en güzel örneklerini teşkil etmektedir ⁽⁴⁵⁾. Kırsal kesim geleneklerinin hemen hemen tümünde görülen bu ekonomik ve toplumsal dayanışma örnekleri Türk kooperatifçilik hareketinin temelini ve en güçlü kaynağını oluşturmaktadır.

⁴³ İlk modern kooperatifçilik girişimi olarak bilinen bu kooperatifin özellikleri hakkında bkz. Yılmaz ÜRPER, **Kooperatif İşletmeciliği**, Eğt.Sağ. ve Bil.Araş.Çal. Vakfı Yay. No:75, Eskişehir, 1989, s.10; MÜLAYİM, s.29-32; HAZAR, s.70-89; Kamil TURAN, **Kooperatifçiliğin Sosyo-Politik Yapısı**, İkt. ve Tic.İlim.Aka.Yayıncı, Ankara, 1979, s.106-112.

⁴⁴ İngiltere, Fransa ve Almanya'da görülen kooperatifçilik hareketinin gelişimi ile ilgili geniş bilgi için bkz. HAZAR- s.54-227; TURAN, s.100-129; ÜRPER, s.7-15.

⁴⁵ Ziya ÇAĞLAR, "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Doğuşu ve Gelişmesi", **Karınca Dergisi**, Y.56, S.639 (Mart-1990), s.20.

Türk kooperatifçiliği, kökü çok eskilere uzanan örgütlenmiş ekonomik ve toplumsal dayanışmaların ortak bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (46). Örgütlenmiş dayanışma şekillerinin en eski ve en güçlüsü olan imece (47) özellikle Türk köylerinde insanların işbirliği, yardımlaşma duyguları içinde hiçbir zorlama olmaksızın kendiliğinden işleyen bir sosyal yardımlaşma kurumudur. Yine aynı duygularla Türk toplum hayatını uzun süre etkilemiş Ahilik ve Lonca teşkilatlarının varlığı da ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde günümüzdeki anlamıyla kooperatifçilik hareketi, 1863 yılında Mithat Paşa'nın kurduğu Memleket Sandıkları ile başlamıştır (48).

Cumhuriyet dönemine kadar kooperatifçiliğimizde kayda değer bir gelişme görülmemiş, kurulan kooperatiflerde çeşitli nedenlerden dolayı başarılı olamamışlardır.

Cumhuriyetimizin ilk kooperatif kanunu Atatürk'ün de ortaklarından olduğu Tarım Kredi ve Tarım Satış Kooperatiflerinin çekirdeğini oluşturan "İtibari Zirai Birlikleri Kanunu"dur.

1926 yılında çıkarılan Türk Ticaret Kanunu'nun sermaye şirketlerine ayrılan VI. kısmı kooperatiflere ayrılmış, bu şekilde 1926 yılından itibaren ülkemiz kooperatifleri Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulmaya başlamıştır (49).

1929 yılında 1470 Sayılı Kanunla "Zirai Kredi Kooperatifleri" kurulmuş, kooperatif kelimesinin resmi olarak ilk kullanılışı bu şekilde görülmüştür (50). Daha sonra 1935 yılında yürürlüğe giren 2834 ve 2836 Sayılı Kanunlarla Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri ile Tarım Kredi Kooperatifleri kurulmuş ve hızla gelişmiştir.

Mesleki konular ile ilgili kooperatifçiliğin kurulup gelişmesi ise 1923 yılında yürürlüğe giren "İstihsal alım ve Satım Ortaklık Kooperatifleri Nizamnamesi"nin çıkarılması ile başlamış

46 Nail TAN, "Türklerde Sosyal Dayanışma ve Kooperatifçilik", **Karınca Dergisi**, S.532 (Nisan-1981), s.8-9.

47 ÜRPER, s.16.

48 TOKAT, s.43; ÇAĞLAR, s.21-22.

49 TOKAT, s.44; Daha geniş bilgi için bkz. Orhan Nuri ÇEVİK, "Kooperatif Bir Şirket Değildir", **Karınca Dergisi**, S.534 (Haziran-1981), s.?

50 TOKAT, s.44.

ve ilk olarak 1926'da "Umum Saraç Sanatkarları Kooperatifi kurulmuştur (51).

Türkiye'de 1961 yılında yeni bir Anayasa hazırlanmış ve Anayasa'ya Kooperatifçiliğin geliştirilmesi ve devlet tarafından denetlenmesi ile ilgili bir hüküm konulmuştur. Ayrıca 1969 yılında çıkarılan 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu ile kooperatifler yepyeni bir statüye kavuşmuşlardır (52). Bu kanun ile kooperatifler, ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp koruyan kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye'de 1982 yılında Anayasa tekrar değiştirilmiş ve Anayasa'nın 171. maddesi; "Devlet Milli ekonominin yararlarını dikkate alarak özellikle üretimin artırılması ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır" hükmünü getirmiştir (53).

Türkiye'de kooperatifçilik hareketinin gelişmesinde 1931 yılında Atatürk'ün direktifi ile kurulan Türk kooperatifçilik Kurumu'nun da ayrı bir yeri bulunmaktadır.

51 ÇEVİK, **Kooperatifler Hukuku**, s.31. Bu nizamnameye dayanılarak 1928 yılına kadar çoğu tarımsal nitelik taşıyan Ege, Marmara ve Trakya'da olmak üzere 40'a yakın kooperatif kurulmuştur.

52 Celal ER, "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Gelişmesi, Bugünkü Durumu ve Mevzuatı", **Karınca Dergisi**, Y.56, S.640 (Nisan-1990), s.7.

53 Bkz. T.C. Anayasası, R.G.; 9 Kasım-1982, S.17863.

II- KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ İÇİNDE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ

A) TARIMSAL KOOPERATİFÇİLİK VE TARIMSAL KOOPERATİF TÜRLERİ

Tarımsal kooperatifçilik, ortakları "çiftçi" ve faaliyet alanı "tarım" olan kooperatifçilik alanını ifade etmektedir (54). Tarım kooperatifleri, çiftçilerin bir takım ekonomik hak ve çıkarlarını korumak ve yaptıkları tarımsal faaliyetten dolayı daha fazla kar elde etmelerini sağlamak amacıyla yine çiftçilerin birleşmeleri sonucu ortaya çıkan kuruluşlardır.

Tarım kesiminde mevcut olan şartlar kooperatifçilik hareketine daha fazla yer vermeyi gerektirdiği için gelişmekte olan ülkelerde olduğu kadar gelişmiş ülkelerde de tarımsal kooperatifçilik genel kooperatifçilik hareketi içinde önemli bir yer tutmaktadır (55).

Tarımsal kooperatifler, üyeleri açısından olsun, toplum açısından olsun, kooperatifle ilgili veya ilgisiz herkese büyük yararlar sağlayan kuruluşlardır. Bu yararları şu şekilde

54 MÜLAYİM, s.153.

55 Gelişmiş ülkelere ait istatistiki bilgilerde örneğin, A.B.D. de üretilen hububatın % 50'den fazlası tarımsal kooperatiflerce pazarlanmaktadır. Fransa'da 4120 birim tarım kooperatifi bulunmaktadır. Bu kooperatifler çiftçilere kimyasal gübrenin % 50'sini tarımsal ilacın % 60'ını, yemin % 45'ini sağlamaktadır. Yine bu kooperatifler tarafından işlenen tarım ürünlerinin payı süt toplamada % 85, içme sütte % 60, tereyağında % 53, peynirde % 34, şarapta % 50'dir. Diğer gelişmiş ülkelerin tarımsal kooperatifçilik hareketi hakkında daha geniş bilgi için bkz. Ziya Gökalp MÜLAYİM, "AT ve Türkiye'de Tarımsal kooperatifçilik", **Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi Ortak Tarım Politikası Uzmanlık Kursu**, Ankara-1988, s.4-11; Gelişmekte olan ülkelerde tarımsal kesim, öğrenim, teknik bilgi, kredi, üretim araç-gereçlerinin azlığı, ulaştırma sisteminin ve pazarın yetersizliği gibi durumlardan dolayı, tarımsal kooperatifçilik büyük önem taşımaktadır. Bu olumsuz durumların giderilmesi kredi, satınalma-satış, ulaştırma, tarımsal alanların geliştirilmesi, eğitim ve öğretim, organizasyon, toplumsal fonksiyonları olan tarımsal kooperatifler ile gerçekleştirilebilir. Bkz. Hans STEİNER (Çev.Celal UZEL-Haluk UZEL), **Az Gelişmiş Ülkelerde Kooperatifçilik ve Devlet**, Türk Koop. Kurumu Yay.No:36, Ankara, 1979, s.17-33; Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde olsun tarımsal faaliyetlerin önemli bir yer tuttuğu günümüzde mevcut kooperatiflerin % 83'ünü tarımsal kooperatifler oluşturmaktadır. Bkz. Necdet ÖZDEMİR-Kooperatifçilik, Ankara İkt.veTic.İlim.Akad.Yay.No:3, Ankara-1981, s.112-113.

özetlemek mümkündür (56).

- Ortaklar pazarda üstün bir duruma gelir ve fiyat üzerinde denetim kurabilirler,
- Küçük birikimlerin biraraya toplanarak, ortakların tek başına yapamayacakları yatırımlar bu kooperatifler aracılığı ile gerçekleştirilebilir,
- Tarım endüstrisinin küçük hacimli yapısının yol açtığı güçlükleri ortadan kaldırır.
- Risk paylaşımı olur,
- Tarımsal ürünler, özellikle mevsimlik olma ve çabuk bozulma niteliği taşıyan ürünler, dereceleme, depolama ve işleme gibi pazarlama fonksiyonları açısından ortakların çıkarına olarak yerine getirilir,
- Ortakların, ürettikleri ürün kalitelerinin yükselmesi, harcama alışkanlıklarının değişmesi ve genel ekonomik dalvrnış biçimlerinin gelişmesi bu kooperatifler tarafından gerçekleştirilir,
- Ortakların yaşam standartlarının yükselmesine yol açar,
- Ekonomik ve Politik kuruluşlar konusunda ortaklar bilinçlendirilir,
- Pazardaki fiyat düzeyini tüketici lehine olarak belirleme gibi ortak olmayanlara da sağladığı yararlar vardır.

Tarımsal kooperatifler, ortakları çiftçiler olan ve tarımsal alanda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu açıdan ele alındığında tarımsal faaliyet alanlarının genişliği nedeni ile her türlü tarımsal alanda çeşitli tür kooperatiflerin varlığından söz etmek mümkündür. Çeşitli isimler altında kurulan tarımsal kooperatifleri, faaliyet alanlarına göre şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Tarımsal Alım Kooperatifleri

Ekonomik ve teknik bakımdan güçsüz olan küçük üreticiler için, tarımsal girdileri maliyetine yakın bir fiyatla ve elverişli şartlarla tedarik etme ve bu girdilerin en akılcı biçimde kullanımı konusundaki beceriyi sağlamada bu kooperatiflerin önemli bir rolü vardır. Tarımsal alım kooperatiflerini, ortaklarının ekonomik ve teknik önderi olarak nitelemek mümkündür(57).

⁵⁶ Rıdvan KARALAR, **Teoride ve Türkiye Uygulamasında Tarımsal Pazarlama Açısından Kooperatif İşletmeler**, İkt.veTic.İlim.Aka. Yay.No:126/76, Eskişehir-1975.

⁵⁷ HELM,s.59; MÜLAYİM, **Genel ve..**, s.172-174; KARALAR, s.54.Yılmaz ÜRPER, **Türkiye'de Tarımsal Kooperatiflerin Toplumsal Değişmeye Etkileri**, Anadolu Üniversitesi İkt.ve İda.Bil.Fak. Yayono, No:24, Eskişehir, 1985, s.15.

2. Tarım Kredi Kooperatifleri

Tarımsal üretimde bulunmak için sermayeye ihtiyacı olan küçük üreticilerin uygun şartlarla kredi ihtiyacını karşılayan kooperatif kuruluşudur. Kredi verme yanında ortaklarının tasarruflarını da toplayarak bunların uygun kaynaklara akmasını sağlama, verilen kredinin kullanılmasını denetleme ve kredi kullanma konusunda eğitime görevini de üstlenmiştir (58).

3. Tarım Satış Kooperatifleri

Tarımsal ürünlerin üreticiden tüketiciye direkt olarak akışını sağlayan ve bunun için de dağıtım kanalında yer alan çeşitli aracı kurumları (59) azatan veya ortadan kaldıran bir yapıya sahip olan kuruluşlardır. Tarım satış kooperatifleri, küçük üreticileri bir araya getirerek, üretimlerini değerlendirmekte, pazar araştırması ve üretim konusunda onlara destek vermektedir.

4. Tarımsal Sigorta Kooperatifleri

Doğa ile içiçe yapılan tarımsal faaliyetlerin her zaman için doğal afetlerle karşılaşması muhtemeldir. Yangın, sel, hastalık v.b. riskler tarımsal kesim için çok büyük zararlar vermektedir. İşte bu zararların tazmini, gerçekleşme ihtimali olan riskleri azaltıcı önlemlerin alınması gibi işlemler için tarımsal sigorta uygulaması başlatılmıştır. Bu uygulama şirket ve kooperatif türü örgütlenmeler olarak ortaya çıkmıştır (60).

58 HELM, s.73; KARALAR, s.56; ÜRPER, **Türkiye'de ...**, s.17.

59 Dağıtım kanalı ve kanal içinde yer alan aracı kurumlar hakkında geniş bilgi için bkz. İlhan CEMALCILAR, **Pazarlama**, Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş. Eskişehir, 1987, s.153-252; Mehmet OLUÇ, "Dağıtım I, Dağıtım II, Dağıtım III, Dağıtım IV", **Pazarlama Dünyası Dergisi** (Ocak-Ağustos-1989).

60 ÜRPER, **Türkiye'de...**, s.18; Bu konuda bilgi için bkz. Arıkan M.ERZURUMLU, "Kooperatif İşletmeleri ve Tarımsal Sigorta İşletmeleri", **Karınca Dergisi**, S.416 (Ağustos-1971), s.31; Celal UZEL, Haluk UZEL, s.37-38.

5. Tarımsal Amaçlı Diğer Kooperatifler

Yaygın olmamakla birlikte amaçları bakımından yine tarım kesimine yönelik faaliyetlerde bulunan tarımsal amaçlı diğer kooperatifler şunlardır:

a) Kullanım Kooperatifleri

Bu kooperatif türü içinde makine kullanım ve arazi kullanım kooperatifleri yer alır.

Üretimde verimliliği sağlamak ve artırmak için küçük tarım üreticisinin tek başına sağlamayacağı modern makinelerden yararlanmaları bu kooperatifler aracılığı ile gerçekleşir⁽⁶¹⁾.

Arazi kullanım kooperatifleri, mülkiyeti devlete, ortaklara ve kiralayanlara ait olan arazi üzerinde üretim yapan işletmelerdir. "Kooperatif çiftçiler" veya "tarımsal üretim kooperatifleri" olarak da adlandırılırlar⁽⁶²⁾.

b) Tarım Hizmet Kooperatifleri

Tarım hizmet kooperatifleri, tarımsal kesime hizmet götüren üretime yardımcı kooperatiflerdir. Bu tür kooperatifler, sulama, zirai mücadele, toprak ıslahı, dondan koruma, muhasebe, veteriner v.b. hizmet konularında kurulduğu gibi tarımsal üretimi destekleyen üreticinin yaşamını iyileştiren çeşitli konularda da kurulabilirler⁽⁶³⁾.

B) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE FONKSİYONLARI

Tarım kesiminin ülke kalkınmasına katkısının sağlanması, tarım kesiminde üretimin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve ürünlerin tam anlamıyla ve uygun fiyatlarla pazarlanabilmesi, üreticinin herşeyden önce örgütlenmesine bağlıdır. Kişilerin kendi hür iradeleri ile ortak imkan ve kaynaklarıyla, ortak yararlar sağlamak amacıyla emek ve sermaye birliği yaptığı bir ortaklık şekli olan kooperatifler özellikle tarım kesiminde önemli bir örgütlenme şeklidir.

61 MÜLAYİM, Genel ve..., s.346.

62 A.g.k., s.321-342; KARALAR, s.59; ÜRPER, Türkiye'de..., s.20.

63 ÜRPER, Türkiye'de., s.21; HELM, s.101-104; KARALAR, s.59; MÜLAYİM, Genel ve., s.345.

Bu örgütlenme şekillerinden biri olarak faaliyet gösteren Tarım Satış Kooperatifleri, tarım ürünlerini ve bu ürünlerden elde edilen değişik tür ürünleri, üretim kaynaklarından tüketim merkezlerine en rasyonel şekilde getirme ve değerlendirme amacı güden kooperatiflerdir (64). Görüldüğü gibi Tarım Satış kooperatifleri başta pazarlama olmak üzere bir işletme olmalarından hareketle de değişik işletme fonksiyonlarını yerine getirmek zorundadır.

1- Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu

Tarım Satış Kooperatiflerinin temel fonksiyonu, örgütlenmiş bir sistem içerisinde üretici ile tüketici arasında bağı sağlayarak çiftçinin ürününe yeterli pazarlama imkanı yaratmaktır(65).

Genel olarak Tarım Satış Kooperatifleri sistemi çerçevesindeki tarımsal ürünlerin pazarlanması aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir (Bkz.Tablo-3).

TABLO 3- Tarım Satış Kooperatifleri Sisteminde Tarımsal Ürünlerin Pazarlaması

ÇİFTÇİ	BİRİM TARIM SAT. KOOP.	KOOP. BİRLİKLERİ
<ul style="list-style-type: none"> - Kooperatiflerden çeşitli girdi, alet, makine, gıda maddeleri temin edilir - Teknik yardım ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanır - Satış için tahmini üretim miktarı belirler. - Kooperatiften kredi (çeşitli amaçlar için) sağlar. - Ürünü kooperatife getirir. - Ürün bedellerini bir defada veya taksitle alır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Girdi, alet, maine ve bazı gıda maddelerini satar. - Teknik yardım ve danışmanlık hizmeti sağlar. - Kredi dağıtımını yapar. - Çiftçinin teslim ettiği ürünü toplar. - Ürünün depolama, sınıflandırma ve paketleme işlerini yapar. - Ürünü işler, birliğe teslim eder. - Birlik adına ödemeleri yapar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperatiflerden ürünü teslim alır - Ürünü işler - Ürünün depolama, sınıflandırma ve paketleme işlerini yapar - Ürünlerin dağıtımını - Ürünlerin ihracatını - Ürünlerin ithalatını yapar

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ SİSTEMİ

64 Eyyüp AKTEPE, **Kooperatif İşletmeciliği**, T.K.K. Merkez Birliği Genel Md. Yayın No:35, Ankara, 1988, s.48.

65 Rasih DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.94 (Ekim-Kasım-Aralık-1991), s.15.

Görüldüğü gibi pazarlamanın teslim alma, depolama, sınıflandırma, paketleme alt fonksiyonları birim kooperatifler tarafından yerine getirilirken işleme, geniş hacimli depolama, ambalajlama, dağıtım, iç ve dış satım gibi fonksiyonları da birlikler tarafından yapılmaktadır. Tarım Satış Kooperatifleri sistemi içinde pazarlama fonksiyonları, birim kooperatif ve birlikler düzeyindeki durumları da ele alınarak şu şekilde değerlendirilebilir.

a) Araştırma ve Yayma

Modern pazarlama anlayışı tüketici ihtiyaç ve isteklerinin araştırılması ve en uygun yollarla tatminini hedef almaktadır. Bu nedenle pazarlama araştırması yapmak, pazarlama faaliyetlerinin başarısı için gereklidir. Pazar hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgileri üreticilere aktarmak görevi Tarım Satış kooperatifleri ve Birliklerine aittir. Pazar ile ilgili bilgiler üreticileri, ürüne olan talep durumu, üretim planlaması, fiyat, tüketici istekleri gibi konular hakkında bilinçlendirir (66).

Tarım Satış Kooperatiflerinin ortaklarına pazara göre üretim yapma konusunda tavsiye verme, mevcut ve gelecek pazar şartları hakkında bilgi vermede başlıca rolü oynaması ve bunun için de aktif bir pazarlama stratejisi geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle dış pazarlara da giren Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nin uluslararası pazarlama araştırması yapması hem rekabet hem de başarı için büyük önem arz etmektedir.

b) Toplama

Pazarlanacak ürünlerin biraraya getirilmesi, kooperatifte toplanmasıdır. Bu ya ürünlerin kooperatife ortaklarca getirilmesi yoluyla ya da kooperatifin ürünleri üreticiye giderek toplaması şeklinde olmaktadır (67). Genelde kooperatifler belli toplama merkezleri oluşturmakta ve ortak üreticiler bu merkezlerde ürünlerini teslim etmektedirler.

c) Standartlaştırma ve Dereceleme

Standartlaştırma, ürünlerin pazarın talep ettiği ölçü ve niteliklere göre hazırlanmasıdır.

66 DEMİRCİ, s.23; Yılmaz ÜRPER, **Kooperatif...**, s.177.

67 KARALAR, s.64; ÜRPER, **Kooperatif...**, s.178.

Kooperatifde toplanan mallar belli standartlara uyularak ölçülür, tartılır ve sınıflandırılır. Ürünlerin kalite, renk, büyüklük v.b. özelliklerine göre ayırımının hem ortaklar hem de kooperatifler için değişik yararları vardır (68).

d) Taşıma ve Depolama

Taşıma ve depolama, zaman ve yer faydası yaratan fiziksel, dağıtım eylemleridir. Tarımsal ürünlerde fiziksel dağıtımda taşıma ve depolama ciddi bir sorun oluşturur.

Depolama, fiziksel dağıtımda gereklilikten çok ekonomik bir güvence olarak kabul edilmektedir. Çünkü depolama, beklenmedik zamanda ve istenen miktarda talebi anında ve yüksek fiyatla karşılama imkanı yaratmaktadır (69).

Tarım Satış kooperatifleri'nde ürün ve fiyat politika ve stratejilerinin başarısı, sağlıklı bir depolamaya bağlıdır. Depolama sadece kooperatif ortaklarının üretimlerine bağlı kalmayacak, spekülative uygulamalara karşı koyabilmek, ürün talebini düzenli kılabilme, ürün fiyatındaki aşırı dalgalanmaları önleyebilmek için önemli bir rol de üstlenecektir.(70).

Kooperatiflerde taşıma, ürünün toplanması, depolanması ve satışına kadar olan her safhada ortaya çıkan bir eylemdir. İyi bir taşımanın yapılması için, iyi bir ambalaj veya paketlemenin yapılmış olması, çeşitli tehlikelere karşı koruyucu tedbirlerin alınmış olması gerekmektedir (71). Taşıma zamanının uzaması fiyatlardaki düşme dolayısıyla riski artıracak gibi bozulmaya da sebep olacaktır. Çağdaş pazarlama düzeni taşıma işlerinin gelişmesi ile kurulabilmiştir (72). Taşıma, satılacak ürünün son işlem grubunu oluşturduğu için satışın başarılı olup olmaması çoğu zaman nakliye imkanlarının uygun olup olmamasına bağlı kalmaktadır (73).

68 KARALAR, s.68-69.

69 Sehavit GÜRDAL, "Depo Yeri Seçimi ve Türk İçki Sanayiinde Depo Yeri Seçimi Sorunları", **Pazarlama Dünyası**, Y.3, S.18 (Kasım-Aralık-1989), s.24.

70 Muhittin KARABULUT, "Kooperatifçilikte Pazarlama", Y.2, S.8 (Mart-Nisan-1988), s.21.

71 ÜRPER, **Kooperatif...**, s.189.

72 Mehmet OLUÇ, **Pazarlama İlkeleri ve Türkiye'de Uygulamaları**, Sermet Matbaası, İstanbul-1970, s.178.

73 AKTEPE, s.62.

e) İşleme

Kooperatiflerin ortaklardan aldığı ürünleri, sahip oldukları çeşitli işleme tesislerinde işleyerek ürünün fiziksel ve kimyasal yapısında bir değişiklik yaratmak işleme fonksiyonunun görevidir. Örneğin, zeytinin işlenerek zeytinyağı haline gelmesi, üzümünden sirke, pekmez, şarap üretimi v.b. işleme fonksiyonu sonucu kooperatiflerce elde edilen ürünlerden bazılarıdır.

f) Paketleme ve Ambalajlama

Ambalajlama ve paketleme, satış artırıcı özelliği olan bir fonksiyondur. Güzel ve çekici bir ambalaj, sessiz satıcı konumunda satışları artıran bir özelliğe sahiptir. Bunun yanında ambalajın kullanılabilirlik, koruma, hafiflik, ucuzluk gibi bir takım özelliklere sahip olması da çok önemlidir.

Tarım ürünlerini pazarlayan kooperatifler olarak ortaya çıkan Tarım Satış kooperatifleri, tüketicilere marka bağlılığı sağlamada ve bu yolla onlara değişik mesajlar iletmeye ambalaj ve paketlemenin üstünlüklerinden yararlanmalıdırlar.

g) Satış

Pazarlama fonksiyonlarından sonucusu olan satış ve dış ticaret, kooperatifler için önemli bir sorundur. Satıştaki başarı, diğer tüm pazarlama fonksiyonlarının zamanında ve istenen şekilde yapılmasına bağlıdır.

Ürüne mülkiyet faydası kazandıran satış fonksiyonu yerine getirilirken, talep yaratma, ürünün talebe uygunluğu, alıcıların bulunması, pazarlık ve değişim aşamalarından geçilir⁽⁷⁴⁾.

Tarım Satış kooperatifleri talep yaratmada kooperatif ürünlerine olan talebi reklam, perakende satış birimlerinde kişisel satış ve ambalaj yoluyla artırma imkanlarına sahiptir.

⁷⁴ ÜRPER, Kooperatif..., s.192.

Alıcıların bulunması ise alıcıların ürünleri rahat ve kolay bulabilecekleri ve aynı zamanda ihtiyaç ve isteklerine uygun ürünleri bulabilecekleri yer ve niteliklerde olması ile gerçekleşecektir. Satış koşullarını (fiyat, teslim zamanı, ödeme planı v.b.) kararlaştırılması ile satış işlemi son bulmaktadır.

Satış, ister kooperatif işletme için olsun ister diğer işletmeler için olsun büyük önem arz etmektedir. "Satmak, üretmekten daha güçtür" sözü, satışın önemini gösteren bir deyiştir⁽⁷⁵⁾.

2- Tarım Satış Kooperatiflerinde İşletme Fonksiyonları

Kooperatifler, ortaklarına hizmeti esas amaç olarak almış olsalar da karlı çalışarak ortaklarına ve tüketicilere daha iyi ve ucuz hizmet verme her kooperatif türü için gözardı edilmeyecek olan bir amaçtır. Kooperatiflerin de hizmet amaçlı işletmeler olmasından hareketle onların da etkili bir şekilde yerine getirmeleri gereken bir takım işletme fonksiyonları mevcuttur. Tarım Satış Kooperatifleri, pazarlama ağırlıklı kooperatifler olduğu için pazarlama fonksiyonu bir işletme fonksiyonu olarak daha önce ele alınmıştı. Burada her işletmede temel olan yönetim ve finansman fonksiyonlarının Tarım Satış Kooperatiflerindeki durumu incelenecektir.

a) Yönetim Fonksiyonu

Kooperatif işletme yönetimi, en kısa ifadeyle amaca ulaşmak için yapılan çabalar bütünüdür ⁽⁷⁶⁾. Bu çabalar içinde planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları yer alır.

Tarım Satış Kooperatifleri'nde planlama, amaca ulaşmak için izlenecek yolların, politikaların ve stratejilerin tesbiti ile başlar. Değişik sayıda ortağa sahip kişiler topluluğunun oluşturduğu bir örgüt içerisinde amaca ulaşmak için çalışmalara başlanması ile devam eder.

⁷⁵ AKTEPE, s.63.

⁷⁶ İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Eğt.Sağlık ve Bil.Araşt.Çal.Vakfı Yayın No:42, Eskişehir, s.13.

Tarım Satış Kooperatifleri örgütlenme açısından birim ve birlik olma özelliklerine sahiptir (77).

Birim kooperatifler, ortakların yönetimine ve faaliyetlerine direkt olarak katıldığı, ortakların istekleri doğrultusunda faaliyetlerine yön verdiği, faaliyet alanı dar ve sınırlı olan küçük ölçekli kooperatiflerdir.

Birlikler, aynı amaçlı birim kooperatiflerin üst örgüt kurmasıyla meydana gelir ve birliklerin yönetimi esas itibariyle kooperatif hareketin temelinde bulunan ortaklara dayanmaktadır.

Kooperatiflerde yönetim organları, bütün ortaklardan meydana gelen ve yönetimde en yetkili organ olan genel kurul, üç ortaktan meydana gelen yönetim kurulu ve yönetim kurulunun yetkisi ile atanan bir kooperatif yöneticisinden ibarettir.

Kooperatiflerin denetimi ise, iki ortaktan oluşan denetim kurulları ile ve birlik müfettişlerince yapılmaktadır (78).

b) Finansman Fonksiyonu

Finansman, bir kuruluşun kuruluşu, işleyişi ve genişletilmesinde ihtiyaç duyulan fon miktarının zamanında ve düşük maliyetle tedarik edilmesidir. Ancak tedarik edilen bu fonların en etkili ve en uygun kaynaklara akması da finansman konusunun içindedir.

Bu görüş açısından kooperatiflerde finansal yönetim, finansal planlama ve denetim fonksiyonlarının uygulamalarından oluşmaktadır ve kooperatifteki fonların tedarikini ve denetimini yapmaktadır (79). Bu fonların kooperatiflerin finansman ihtiyacı ile finansman kaynaklarını uyumlu kılacak bir şekilde ve kooperatifin yatırım politikasına uygun sonuçlar verecek olan projeler içerisinde kullanılacak şekilde planlanması gerekmektedir.

77 ÜRPER, **Kooperatif...**, s.133-140.

78 Kooperatiflerde Yönetim; Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetim ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: Cevat GERAY ve Diğerleri, **Kooperatifçilik Temel Bilgileri**, 2. Baskı, Türk-İş Yayınları, No.165, Ankara, 1986, s.43-53; Kamil TURAN, Rasih DEMİRCİ, Hüsnü POYRAZ, **Kooperatiflerde Eğitim-Kooperatiflerde Denetim-Kooperatiflerde Finansman**, Tarım Kredi Kooperatifleri Yay.No.8, Ankara, 1986, s.33-51.

79 GERAY ve Diğerleri, s.73.

Her kooperatifin fon tedarik edeceği finansman kaynakları farklıdır. Genel olarak bu finansman kaynaklarını iki ana grupta toplamak mümkündür (80).

- İç (Öz) Kaynaklar

- Ortaklık Payları
- Yedek Akçeler
- Dağıtılmayan Risturnlar
- Değişik Amaçlı Fonlar
- Ortaklardan Alınan Borçlar
- Dış Kaynaklar
- Devlet
- Bankalar
- Çeşitli Kuruluşlar (ICA, ICO, AIO, FAO vb.)

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin finansman fonksiyonunun yürütülmesini de yukarıda belirtildiği gibi öz kaynaklar ve dış kaynaklar olarak inceleyebiliriz (81).

- Öz Kaynaklar

2834 Sayılı Kanun ve Ana Sözleşmeye göre Tarım Satış Kooperatiflerinin sermayesi, ortak üreticilerin teslim edecekleri birim miktar için çok az miktarda belirli bir pay yüklenmeleri sonucu oluşmakta idi. Yüklenen bu sermaye miktarının 20 yılda tahsilinin öngörülmüş olması da sermaye yapısını ve birikimini olumsuz yönde etkilemiştir. Birliklerin sermaye payları da ortak kooperatifin yüklendikleri paylardan meydana gelmektedir.

Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nde yedek akçe türündeki öz kaynak birikimi de yetersiz kalmış, bu durum kooperatiflerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için her an yüksek maliyette yabancı kaynağa ihtiyaç duymasına sebep olmuştur.

Tarım Satış Kooperatifleri ana sözleşmesinde, ortakların kooperatifteki payları ile ilgili

80 ÜRPER, *Kooperatif*, s.200-215; GERAY vd., s.77-84; DEMİRCİ, POYRAZ, TURAN, s.61-67.

81 Nihat BAYRAMOĞLU, "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Finansman Politikası", *Kooperatifçilik Dergisi*, S.84 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989), s.30-31.

olarak bir değişiklik yapılmış (82) ve yapılan bu değişiklik tahsil edilen sermaye miktarını artırmıştır. Ancak bu artış kooperatif ve birliklerin gerek büyük kapasitelere sahip işletme ve tesislerinin işletme sermayesini ve gerekse ürün alımları için ihtiyaç duyulan paraları karşılamaya yetmemiştir. Bu nedenle Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin dış kaynak ihtiyaı değişiklik göstermemiştir.

- Dış Kaynaklar

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri yaptıkları geniş kapsamlı faaliyetler için yeterli öz kaynağa sahip bulunmamaları nedeni ile gerek kuruluş kanunları ve gerekse T.C. Ziraat bankası Ana Statüsü hükümleri uyarınca ihtiyaç duyulan kredilerin tamamını T.C. Ziraat Bankasından karşılamaktadır.

Tarım Satış kooperatiflerinin devlet adına yaptığı destekleme alımları nedeniyle T.C. Ziraat bankası kredilerinde yıllara göre büyük artışlar meydana gelmektedir (83).

Oysa arzu edilen durum, Tarım Satış Kooperatifleri'nin finansman ihtiyaını, kendi kuruluşu dışındaki kaynaklardan değil, bizzat iç (öz) kaynaklardan otofinansman yoluyla elde edeceği fonlarla karşılamasıdır.

82 Tarım Satış kooperatifleri Anasözleşmesi'nde, ortakların Kooperatifteki sermayeleri ile ilgili olarak; ilk ortaklık yılı için kooperatife teslimini taahhüt ettikleri ürünün değeri, ilk yıldan sonra da teslimini gerçekleştirdikleri, ürünün değeri kadar sermaye taahhüdünde bulunurlar. İlk ortaklık yılına ait sermaye taahhüdüne esas olacak ürün değerinin bulunmasında, cins ve kalite itibariyle en yüksek ve en son alım fiyatı dikkate alınır. Bu fiyat desteklemeye tabi ürünler için yetkili merci tarafından açıklanan alım fiyatıdır. Bir ortağın sermaye taahhüdü 500.000 TL'yi geçemez. Ortak, önceki teslimatına nazaran, ürün miktar ve değerinde azalma olduğu gerekçesiyle sermaye taahhüdünü azaltamaz. Sermaye taahhüt miktarının tesbitinde 10.000 ve katlarını aşan kısım dikkate alınmaz" Bkz. R.G. 29.5.1985, Sayı.18139.

83 Yıllara göre Ziraat Bankasından tahsis edilen kredi miktarları ile ilgili olarak bkz. BAYRAMOğLU, s.31.

C- TÜRKİYE'DE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ

1- Türkiye'de Tarım Sektörünün Yapısı ve Tarımsal Kooperatif Türleri, Tarım Satış Kooperatiflerinin Gereği

Tarım geniş anlamı ile, doğal bazı kaynaklarla ekonomik bakımdan önemli olan bitki ve hayvan tohumlarının bilinçli olarak bir araya getirilmesi ile yapılan üretim, yetiştirme, kendiliğinden yetişmiş ve üretilmiş olanları toplama ve bunlar da gerekli ilk işlemleri yaparak değerlendirmektir (84).

Tarım, Türk ekonomisinin temel yapı taşlarından birini teşkil etmektedir. Tarımsal yönü ağır basan Türkiye nüfusunun büyük bir kısmı geçimini tarımdan sağlayan ve köylerde tarımsal faaliyetle uğraşan çiftçi ailelerinden meydana gelir.

Buna rağmen tarımsal yapı incelendiğinde, mevcut tarım işletmelerinin büyük bir kısmının ekonomik olmayan küçük aile işletmesi niteliğinde olduğu göze çarpmaktadır (85). Üretimin rasyonelleştirilmesini güçleştiren en önemli sorun, sözkonusu küçük aile işletmeleri sayısının toplam işletme sayısı içinde büyük bir paya sahip olmasıdır. Küçük işletmeler verimliliği artırma ve ürettikleri ürünleri değerlendirmede sermaye imkanlarından yoksun oldukları gibi, ürünlerin satışında da pazarda etkili olamamaktadırlar (86).

Bu çerçeveye içerisinde Türkiye'de tarımın temel sorunlarını genel olarak şu şekilde

-
- 84 Doğan KAYRAN, "Kooperatifçilik Yönünden Türk Tarımının Yapısı", **Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik VI. Türk Koop. Kongresi**, Cilt:1, Ankara-1966, s.1-5.
- 85 Konu ile ilgili olarak bkz. Ahmet ÖZÇELİK, "Tarım İşletmelerimizin Yapısal Bozuklukları, Sermaye İhtiyacı ve Temin Kaynakları", **Karınca Dergisi**, S.614 (Şubat-1988), s.22; Ali ÖZGÜVEN, **Tarım Ekonomisi ve Politikası**, Bursa Üniversitesi Yay.No:3, 001-005, Bursa, 1977, s.173; Ünal GÖKALP, "Türkiye Tarımının Yapısı ve AT Karşısındaki Durumu", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.66 (Aralık-1990).
- 86 Rifat ÜNAYDIN, "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin Tarımsal Üretimi ve Tarıma Dayalı Sanayi'nin Gelişmesindeki Etkileri", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.84 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989), s.24.

belirtmek mümkündür ⁽⁸⁷⁾.

- 1- Tarım kesimindeki işletmelerin küçük ve çok parçalı olması,
- 2- Tarım teknikleri ve uygulamalarında geleneksel sistemin devam etmesi,
- 3- Modern tarım girdilerinin sağlanmasındaki sermaye yetersizliği,
- 4- Tarım ürünlerinin iç ve dış pazarlama sorunları,
- 5- Tarım ürünlerinin fiyatlarındaki istikrarsızlık,
- 6- Tarımda birim alandan sağlanan üretim veriminin düşüklüğü,
- 7- Tarımda mevsimlik ve gizli işsizlik,
- 8- Tarım kesimindeki nüfus artış hızının yüksek, genel eğitim seviyesinin düşük olması.

Tarım sektörünün sahip olduğu bu sorunlardan özellikle küçük işletmelerin girdi ve kredi ihtiyaçlarının karşılanması, ürettikleri ürünlerin işlenip değerlendirilerek en uygun fiyatla iç ve dış pazarlarda satışının sağlanması ve dolayısıyla bu işletmelerin ülkemiz ekonomisinde önemli birer varlık haline gelebilmeleri. Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'ne olan ihtiyacı ve etkili bir şekilde geliştirilmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu hizmetlerin yanında gelişmiş ülkelerin birçoğunda, tarımda yeniliklerin benimsenmesi ve yayılmasında kooperatiflerin önemli birer araç olduklarını da unutmamak gerekir ⁽⁸⁸⁾.

Ülkemiz kırsal kesiminde önemli bir ağırlık ve tesir gücü oluşturan ve faaliyetleri ile sözkonusu kesimin toplumsal ve ekonomik değişiminde etkili birer araç olan tarımsal kooperatif türleri şunlardır.

a) Tarım Kredi Kooperatifleri; tek amaçlı bir kooperatif türü olarak örgütlenen Tarım Kredi Kooperatifleri, üst birliklerini kurması ile ortakların ekimden hasada kadar bütün tarımsal girdi ve diğer ihtiyaçlarını uygun miktar uygun zaman ve uygun şartlarda sağlamak ve

⁸⁷ Mustafa KETEN, "Tarım Kredisinde ve Pazarlamada Kooperatifler", Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatifçiliğimizden Beklenen Gelişmeler, X. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Türk Koop. Kurumu Yay.No:44, Ankara, 1981, s.18.

⁸⁸ Ayhan ÇIKIN, "Yeniliklerin benimsenmesi ve Yayılmasında Kooperatiflerden Yararlanma Olanakları", Tarım ve Mühendislik Dergisi, S.10 (Mart-1983), s.31-34.

ürünlerini en iyi şartlarla değerlendirmek yanında, el sanatlarını geliştirmek, ortaklarını mesleki ve teknik yönden eğitmek, sosyal ve kültürel faaliyetlerde bulunmakla çok amaçlı kooperatiflere dönüşmüşlerdir (89).

b) Köy Kalkınma Kooperatifleri; Ortaklarının bütün yönlerden kalkınmasını hedef tutan çok amaçlı kooperatiflerdir. Çok amaçlı olmalarından dolayı da amaçlarına ulaşabilmek için, ihtiyaç duyulan menkul ve gayri menkul malların araç ve gereçlerin sağlanması, alet ve makinelerin üreticilere tahsisi, ürün saklama, işleme ve pazarlaması, hayvancılığın geliştirilmesi gibi ekonomik faaliyetlerin yanında, kooperatifçilik eğitiminin yapılması, ortaklara kredi ve sigorta hizmetlerinin sağlanması, ortakların kültürel ve sağlık şartlarının geliştirilmesi v.b. sosyal, kültürel ve sağlık konularını içeren faaliyetleri yapmakla yükümlüdürler (90).

c) Toprak-Su Kooperatifleri; Bu kooperatiflerin amacı devlet tarafından yaptırılmış veya yaptırılacak olan sulama tesislerinden alınacak veya her ne şekilde olursa olsun tarım sahalarından çıkarılacak suyun tarımda kullanılmasıyla ilgili arazi tesviyesi, tarlabası kanalları, tarlaiçi sulama ve drenaj gibi tarımsal sulama tesislerini kurmak veya kurulmuş sulama tesislerini işletmek ve bakımını yapmaktır (91). Bu amacını gerçekleştirmek için arazi ıslahı yapmak, ortaklarına sulama ve tarla içi faaliyetler hakkında öğretici ve eğitici hizmetlerde bulunmak, sulama hizmetlerinin gerektirdiği elektrik enerjisini temin etmek, kooperatif hizmetleri ile ilgili her türlü girdileri sağlamak, tarımsal sigorta işlerinde aracılık etmek gibi faaliyetleri yerine getirmektedir (92).

d) Pancar Ekicileri İstihsal Kooperatifleri; Tarım kesiminde tedarik ve hizmet kooperatifleri arasında yer alan Pancar Ekicileri İstihsal Kooperatifleri, Türkiye'de şeker ve sanayinin genişletilmesinde ve toplu çiftçi desteğinin sağlanması için kurulmaya başlanmıştır.

89 İrfan BAYIR- "Türkiye'nin Sosyal Yapısında Tarımsal Kooperatiflerin Yeri ve Önemi", **Kooperatifçilik Eğitimi, Tarım Girdilerinin ve Ürünlerinin Pazarlanması Semineri**, T.K.K. Merkez Birliği Genel Müd. Yayını No:23, Ankara,1987, s.149.

90 MÜLAYİM, **Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik**, s:368.

91 Ahmet ÖZÇELİK, "Türkiye'de Sulama ve Toprak su Kooperatifleri", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.657 (Eylül-1991), s.149.

92 Ünal GÖKALP, "Sulama Kooperatifleri ve Faaliyetleri", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.656 (Ağustos-1991), s.17.

Amacı, pancar ve diğer tarım ürünlerinin yetiştirilmesi ve yüksek verim elde edilmesi için ortakları teknik konularda bilgilendirme, ortakların ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelerini sağlamak için yatırımlar yapmak, yatırımlara ortak olmak, ortakların tarımsal girdi ve diğer ihtiyaçlarını bizzat veya aracılık yapma yoluyla karşılamak, tarımsal ve diğer konularda sigortacılık yapmak, toprak sulama işlerine yardımcı olmaktır (93).

e) Orman Köyü Kalkındarma Kooperatifleri; Başlıca amacı, ortaklarına iş alanları temin etmek, emeklerini değerlendirmek, ekonomik ve sosyal gelişmelerine yardımcı olmak ve kalkınmalarını sağlamaktır (94).

f) Tarımsal Amaçlı Diğer kooperatifler; Ülkemizde yukarıda belirtilen tarımsal kooperatif türlerinden başka etkin olarak faaliyet göstermeyen ve ortaklarına aynı amacı taşıyan belirli tür hizmetler veren tarımsal kooperatifler de mevcuttur. Bunların arasında, balıkçılık, çaycılık, hayvancılık, üretim, elektrik gibi kooperatifleri saymak mümkündür.

g) Tarım Satış Kooperatifleri; Ülkemizde pazarlama konusunda çalışan Tarım Satış kooperatifleri'nin kuruluş amaçları arasında daha önce de belirtildiği gibi ürünün işlenmesi, devamlı sürümü ve satışı, piyasanın düzenlenmesi, ihracat, üretici ve tüketici arasındaki aracılığı ortadan kaldırmak, elde edilen yararın üreticiye intikali, ürün kalitesini yükseltme ve maliyeti düşürme, ortaklara üretimde ihtiyaçları olan her çeşit girdiyi ucuza sağlama gibi çeşitli ve önemli konular bulunmaktadır (95).

Tarım Satış Kooperatifleri, pamuk, üzüm, incir, zeytin, zeytinyağı, fındık, fıstık, koza, gül ve gülyağı, turunçgil, yaş meyve ve sebze, tütün, yağlı tohumlar, süt ve mamülleri, tiftik ve yapağı konularında faaliyette bulunmaktadır.

Devlet yıldan yıla değişmekle birlikte, tarımda üreticileri korumak ve gerekli müdahaleleri yapmak amacıyla çeşitli ürünlerin devlet adına ve devletin ilan ettiği koşullarla zararı devlete ait olmak üzere alım ve satım görevini Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerine vermiştir.

93 Hasan Basri GÖKTAN, **Pancar Kooperatifleri ve Pankobirlik Üzerine İncelemeler, Düşünceler**, Pankobirlik Yayını No:1, Ankara, 1988, s.39.

94 BAYIR, s.151.

95 Rasih DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Destekleme Alımları", **Karınca Dergisi**, Y.58, S.665 (Mayıs-1992), s.4.

Tarım Satış kooperatiflerine 1960 yılından beri destekleme alımı yaptırılmakta ve dolayısıyla en fazla devlet müdahalesine maruz kalan kooperatifler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Devletin destekleme alımlarını Tarım Satış Kooperatifleri ile yürütmesi, kooperatifçilik anlayışına ters düşmekle birlikte, bu alımlar hükümetlerin kooperatifçiliği kendi siyasi amaçları için kullandıkları bir araç haline getirmelerine sebep olmuştur. Yönetiminden denetimine kadar devlet güdümünde olan bu kooperatiflerin ortakları da kooperatiflerini devletin resmi bir alım bürosu olarak görmekte ve kendi işletmeleri olarak kabul etmemelerine zemin hazırlamaktadır⁽⁹⁶⁾.

Bütün gelişen ülkelerde devletin, kooperatiflerin gelişmesine destek olması, kanuni mevzuat yoluyla, finansman yoluyla, orgnizasyon çalışmalarına yardımcı olmak suretiyle ortaya çıkmaktadır ⁽⁹⁷⁾. Eğer verilen destek ve müdahale kooperatiflerin, serbest piyasa ekonomisinde gelişen, büyüyen ve rekabet eden kendi kendine ayakta durabilen bir işletme olmasını engelliyorsa ve ortaklarına faydalı olamıyorsa bu desteğin faydalı olduğunu söylemek mümkün değildir.

Devletin kooperatifler üzerinde bir baskı grubu oluşturması, kooperatif hareketinin gelişmesi yönünden arzu edilen bir durum değildir. Devlet, başlangıçta verdiği desteği, teşviği ve koruyuculuğunu zaman içerisinde kooperatiflerin kendisine bırakmalı, kooperatiflerin kendi kendilerine çalışan ve etkin olabilen kuruluşlar olmalarına izin vermelidir.

Bu amaçla devletin, kooperatiflerle ilişkisinin başlaması ve gelişmesi için öncelikle temel bir kooperatifçilik politikasını izlemesi şarttır ⁽⁹⁸⁾. Devletin kooperatifçilik hareketi başlatıp geliştirirken, kooperatifçiliğin aynı zamanda kendi kendine yardım ilkesine dayalı bir işbirliği örgütü olduğunu unutmayarak, kooperatifçiliğin gelişmesine paralel olarak yaptığı görevleri de kooperatiflere devretmesi gerekmektedir.

⁹⁶ DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Destekleme Alımları", s.6.

⁹⁷ Rasih DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinin Yönetimi ve Piyasa Ekonomisi", **Karınca Dergisi**, Y.96, S.639 (Mart-1990), s.4.

⁹⁸ Güngör URAS, "Tarım Kooperatifleri ile Devlet Arasındaki İlişki", **Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik**, VI. Türk koop. Kongresi, Ankara, 1966, s.VII-17; Nevzat YALÇINTAŞ, "Kooperatiflerle İlgili Olarak Devlete Düşen Görevler", **Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları**, VII. Türk koop. Kongresi, C.I, Ankara, 1970, s.VIII-15.

2- Türkiye'de Tarım Satış Kooperatiflerinin Önemi

Pazarlama kooperatifleri, ürünleri toplama, dereceleme, işleme, ambalajlama, depolama, taşıma ve satış fonksiyonlarının tamamını veya bir bölümünü yerine getiren üretici örgütlerdir (99). Ülkemizde bu fonksiyonların tamamını etkili bir şekilde yerine getiren üretici örgütleri Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'dir. Ülkemiz tarımında çok önemli bir yeri olan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, tam bir pazarlama kooperatifi niteliği göstermekte ve yerine getirdiği hizmetler açısından bütünü ile pazarlama faaliyetlerine yönelmiş bulunmaktadır.

Daha önceki konularda da belirtildiği gibi Türkiye'de tarımın temelde sahip olduğu birçok sorunu vardır. Bu sorunlardan özellikle girdi tedariki ve ürünlerin pazarlanması konusunda yetersiz güce ve bilgiye sahip olan küçük üreticilere yardımcı olmak amacı ile Tarım Satış Kooperatifleri ön plana çıkmaktadır. Bu şekilde modern tarım girdilerini uygun şartlarla kooperatiftan tedarik eden küçük üretici, işlediği küçük alandan daha az zaman ve çaba harcayarak daha çok ürün elde edebilecek, diğer yandan kooperatifin kendisine sağlayacağı pazarlama hizmetleri ile pazardaki etkinliğini bir başka deyişle pazarlık gücünü artırarak zarar görmeden ürününü en iyi şekilde değerlendirmiş olacaktır.

Bunun yanı sıra Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri ihracata olan olumlu katkıları ile de Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliğinin tarımsal ürün alımları ve ihracatındaki paylarını belirtmeden önce, genelde tarım sektörünün ihracata yaptığı katkıyı belirterek Türkiye Ekonomisinde tarımın önemine değinmekte yarar vardır (Bkz. Tablo-4).

Tablo-4'de görüldüğü gibi tarım sektörünün toplam ihracat içindeki payı 1970 yılında % 75,2 iken 1979'da % 59,4'e düşmüş, 1989'da yine düşerek % 18,3' olmuştur. Buna karşılık sanayi ürünlerinin ihracattaki payı % 78,2'ye yükselmiştir. Tarımın ihracat içinde yıllara göre düşen payının yine de ülkemiz için yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Gelişmiş ülkelerde bu pay daha düşük düzeydedir (100).

99 Ömer AKAT, "Kooperatiflerde Pazarlama Faaliyetleri", *Karınca Dergisi*, Y.58, S.664 (Nisan-1992), s.21.

100 Gelişmiş ülkelerde tarımsal ürünlerin toplam ihracat içindeki payı şöyledir; A.B.D.'de % 14, Almanya'da % 5, İngiltere'de % 8, İtalya'da % 7, Fransa'da % 17, Belçika'da % 11. Bkz. TUNCER, s.11.

Tarım Satış Kooperatiflerinin tarımsal üretime bağlı olarak yıllara göre yaptığı ürün alımları ve kooperatiflerin bağlı oldukları Birliklerin tarım ürünleri alım ve ihracatındaki payları da Tablo-5 ve 6'da gösterilmektedir.

TABLO 4- İHRACATIN GENEL DURUMU

Yıllar	Toplam İhracat Milyon \$	Tarım Ürünleri İhracatı Milyon \$	İhracatta Sektör Payları		
			Tarım (%)	Sanayi (%)	Maden (%)
1970	988,5	446,6	79,2	17,1	7,7
1971	676,6	491,3	72,6	20,2	7,2
1972	885,5	607,4	68,6	25,7	5,7
1973	1.371,1	832,0	63,2	32,5	4,3
1974	1.532,2	852,0	55,6	38,6	5,8
1975	1.401,1	792,6	56,6	35,9	7,5
1976	1.960,2	1.254,4	64,0	30,4	5,6
1977	1.753,0	1.041,4	59,4	33,4	7,2
1978	2.288,2	1.542,8	67,4	27,2	5,4
1979	2.261,2	1.343,6	59,4	34,7	5,9
1980	2.910,1	1.671,0	57,4	36,0	6,6
1981	4.702,9	2.219,4	47,2	48,7	4,1
1982	5.745,9	2.141,2	37,2	59,7	3,1
1983	5.727,8	1.880,6	32,8	63,9	3,3
1984	7.133,6	1.749,2	24,5	72,1	3,3
1985	7.958,1	1.719,9	21,6	75,3	3,4
1986	7.456,7	1.885,6	25,3	71,4	3,1
1987	10.190,0	1.852,5	18,2	79,1	2,7
1988	11.662,0	2.341,4	20,1	76,7	3,2
1989	11.627,3	2.126,5	18,3	78,2	3,5

Ülkemizin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren Tarım Satış kooperatifleri'nin çalışma konuları çok çeşitli ürünleri kapsamaktadır. Tarım Satış Kooperatifleri tarafından son yıllarda pazarlanan tarımsal ürün miktarı Tablo-5'de görüldüğü gibi yıldan yıla geniş çapta farklılık göstermekte ve bunun da genelde hasat edilen üründeki ve fiyat yapısındaki değişikliğe bağlı olarak geliştiği söylenebilmektedir. 1985 ile 1990 yılları arasındaki altı tarım yılı içinde Tarım Satış kooperatifleri tarafından satın alınan ürün miktarları yılda ortalama 900 bin ton civarında gerçekleşmiştir (Bkz. Tablo-5). 1989-90 döneminde gerçekleştirilen alımlar 1040 milyon ton olmuş ve bu dönemde alımları yapılan en önemli ürünler arasında pamuk, yağlı tohumlar, fındık, zeytin, zeytinyağı ve çekirdeksiz kuru üzüm yer almıştır (Bkz. Tablo-5). Tarım Satış kooperatiflerinin çalışma konularına giren 22 ürün çeşidi arasında en önemlileri pamuk, ayçiçeği, soya, çekirdeksiz kuru üzüm, kuru incir ve zeytinyağıdır. Bu ürünlerin hemen hepsi destekleme alımları programı çerçevesinde olup bunların son iki yılda Birlikler tarafından pazarlanan toplam ürünler içindeki payları % 90'ı geçmiştir (101).

101 DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", s.6.

TABLO-5 TARIMSAL ÜRETİM VE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN ALIMLARI

Yıllar	Üretim (1000 ton)	Üretim	Alım	Üretim	Alım	Üretim	Alım	Üretim	Alım	Üretim	Alım	Üretim	Alım	Üretim	Alım
Kütlü pamuk	1500	397	1409	166	1450	121	1750	467	1580	285	1650	440	1557	313	
Ayçiçeği	800	301	940	394	1100	198	1150	249	1250	523	860	314	1017	320	
Soya	125	67	200	122	250	100	150	4	161	78	162	46	175	70	
Kuru İncir	56	17	58	19	65	6	60	7	50	20	47	6	56	13	
Fındık	180	7	300	58	280	21	403	144	550	308	375	130	348	111	
Antep Fıstığı (Kabuksuz)	35	5	30	-	30	0.03	15	0.077	40	5	14	-	27	1.7	
Çekirdeksiz Kuru Üzüm	120	22	110	13	100	20	120	19	138	32	135	32	121	23	
Çekirdekli Kuru Üzüm	955	3	95	2	100	4	100	7	100	7	100	7	98	5	
Çekirdekli Yaş Üzüm	2000	3	2000	1	2300	4	2250	5	2250	1	2300	4	2183	3	
Zeytin	150	2	202	19	173	6	218	17	150	9	250	34	191	14	
Zeytinyağı	80	13	110	24	60	1	95	7	50	6	100	12	83	11	
Kuru Fasulye	170	1	170	-	210	0.3	211	-	193	-	210	-	194	-	
Nohut	400	1	630	0.6	725	-	778	-	683	-	860	-	679	-	
Kırmızı Mercimek	400	-	600	5	550	-	829	-	320	-	630	-	488	1	
Kırmızı Biber	3	2	3	0.6	3	-	3	0.4	3	0.1	12	3	5	15	
Yer Fıstığı	59	3	50	4	80	8	60	0.1	50	-	63	5	60	38	
Yaş Koza	2	0.5	2	0.3	2	0.4	2	0.3	2	0.2	2	0.4	2	0.7	
Gülçiçeği-Gülyağı	12	3	11	3	17	5	19	5	23	4	24	6	18	4	
Portakal	505	0.3	750	0.4	700	0.3	740	0.5	740	0.4	735	0.3	695	-	
Limon	188	0.9	310	1	340	0.6	360	1	335	1.5	357	1.7	315	0.5	
Greyfurt	24	0.5	30	0.5	27	0.5	30	0.3	28	0.4	33	0.2	29	-	
Tiftik	4	0.034	3.5	-	3.2	0.3	2.8	0.5	2.5	1.0	2	1.2	3	-	
TOPLAM:	-	849	-	833	-	448	-	934	-	1281	-	1000	-	-	

KAYNAK: DEMİRCİ; "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu ", s.7.

TABLO-6 BİRLİKLERİN TARIM ÜRÜNLERİ ALIM VE İHRACATINDAKİ
PAYLARI (Miktar Olarak)

Ürün	Ürün Alımlarındaki Payları		İhracat Payı	
	1981/1986 Ortalama	1986/1990 (%)	1981/1986 Ortalama	1986/1990 (%)
Kütlü pamuk	18.50	18.37	10.03	6.15
Ayçiçeği	38.60	32.00	-	-
Soya	51.60	36.20	-	-
Kuru incir	33.60	21.60	146.00	116.00
Fındık	39.80	30.40	14.20	0.40
Antep fıstığı	3.00	2.52	6.64	8.42
Çekirdeksiz kuru üzüm	22.60	19.10	14.40	8.00
Çekirdekli kuru üzüm	5.48	5.38	-	-
Zeytin	0.12	0.12	-	-
Zeytin yağı	7.20	8.20	22.40	6.92
Kuru fasulye	9.20	10.80	10.00	12.10
Nohut	0.06	0.03	-	-
Kırmızı mercimek	0,08	0.02	0.40	-
Kırmızı biber	0.68			
Yer fıstığı (Kaburlu)	19.00	12.00	1.40	0.60
Yaş koza	7.40	5.03	14.40	5.00
Gülçiçeği-Gülyağı	20.80	17.60	57.00	47.80
Portakal	32.60	24.30	13.80	8.56
Limon	0.10	0.05	0.02	0.22
Greyfurt	0.48	0.38	0.65	0.40
Tiftik	2.56	1.34	0.64	0.81
	3.50	26.00	6.74	4.40

Birliklerin ürün alımları ve ihracatındaki paylarını gösteren Tablo-6, Tarım Satış Kooperatifleri'nin ihracata olan katkılarında iki ürün dışında büyük düşüşler olduğunu göstermektedir. Antep fıstığı ve zeytinyağı'nın ihracat payları, antep fıstığında % 6,64'den % 8,42'ye çıkmış, zeytinyağında ise % 10,0'den % 12,1'e yükselmiştir (Bkz. Tablo-6). Diğer 20 ürünün ihracat paylarında büyük düşüşler gözlenmiştir. Örneğin, pamuk, kuru üzüm, zeytinyağı, fındık ve zeytin gibi ürünlerde bu düşüşleri görmek mümkündür.

Bu düşen ihracat paylarını kooperatiflerce satın alınan yıllık ürün miktarındaki büyük dalgalanmalara ve bu nedenle de etkili bir pazarlama fırsatının yaratılamamasına başlamak mümkündür. Tarım Satış Kooperatifleri mevzuatına göre, ortaklar ürünlerinin tamamını bağlı olduğu kooperatifin alımına sunmak zorundadır. Oysa uygulamada bu zorunluluğa uyulmaması nedeni ile kooperatifler ve birliklerce alım ve satış politikalarının etkili bir şekilde

belirlenmesi imkanı ortadan kalkmaktadır. Yine de fındık, kuru inçir, kuru üzüm, zeytin, gül yağı, gül koncreti, yer fıstığı, narenciye, ipek ve tiftik ürünlerinde kooperatiflerin ihracatları önemli ölçülerdedir (102).

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, pazarda oldukça iyi pazarlama gücüne sahip olan ve pazarda fiyat istikrarını sağlayan kuruluşlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışma konularını gül çiçeği, yer fıstığı, zeytin ve ipek böceği kozası teşkil eden birlikler hem alış hem satış fiyatlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta ve bir kooperatiften normal olarak beklenen fonksiyonları yerine getirerek piyasada öncülük yapmaktadırlar(103).

Bütün bu açıklamalardan sonra Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin hem ortaklarına hem de ortak olmayanlara sağladığı çok önemli yararlar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (104).

- 1- Dereceleme, ambalajlama, ürünü satışa hazırlama, en iyi pazarlama kanal ve yöntemlerini uygulama ile üreticinin pazar payını artırır,
- 2- Özellikle küçük üreticilere faaliyetlerini genişletme ve uzmanlaşma imkanı sağlar,
- 3- Üreticinin, tüketici istek ve ihtiyaçlarına olan duyarlılığını artırır,
- 4- Verimliliğin artırılmasında önemli katkılar sağlar,
- 5- Tüketicinin, istediği kalitede ve fiyatta ürün bulması kolaylaşır. Dengeli bir pazar yapısının oluşmasında etkin bir rol oynar,
- 6- Devletin fiyatlara müdahalesi, piyasayı düzenleme ve destekleme politikasını uygulamada kolaylık sağlar,
- 7- Makro düzeyde üretim ve ihracat politikasının uygulanmasında etkili ve yararlı olur.

Ekonomimizin daha fazla üreten bir hale gelebilmesi, daha fazla dışarıya açılabilmesi ve ülkemizin zirai potansiyel imkanlarını en iyi şekilde Türk ekonomisine kazandırılabilmesi için, kamu sektörü ve özel sektör yanında üçüncü bir sektör olarak kooperatifler ve özellikle Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri çok önemli fonksiyonlara ve imkanlara sahip kuruluşlardır. Ancak devletin bu kooperatiflerin faaliyetlerine yakından müdahalesi,

102 DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", s.21.

103 A.g.k., s.10.

104 AKAT, s.21; Şimşek ARMAN, "Zirai Ürünlerin Pazarlanması", *Karınca Dergisi*, Y.58, S.663 (Mart-1992), s.30.

kooperatiflerin kooperatif olma niteliğini ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinde tam bir etkinlik gösterememektedirler. Ülkemizde Tarım Satış kooperatifleri'nin önemi, büyük ölçüde pazarlama faaliyetlerinde göstereceği etkinliğe ve dolayısıyla ülke ekonomisine sağlayacağı olumlu katkılara bağlı olarak artacaktır.

İkinci Kısım

DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

I- GENEL OLARAK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

A) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN ANLAMI VE TANIMI

Kooperatifçilik eğitimi konusuna geçmeden önce genel olarak eğitimle ilgili kısa bir bilgi vermekte yarar vardır.

Eğitim, tanımlanması güç bir kavramdır. Geniş bir alanı kapsamamasından dolayı çok değişik görüş açılarına göre tanımlamaları yapılmıştır.

Çağdaş anlamda yapılan eğitim tanımı eğitimi; davranış değişimi, kişinin belirli hedefler yönünde amaçlı olarak kendi yaşantıları yoluyla davranışlarını değiştirmesi, kişisel yeteneklerin çeşitli yönlerden kişi ve toplum için uygun ve dengeli olarak geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır (¹⁰⁵).

Bir işletme örgütü açısından bakıldığında ise eğitim, bütün işletme faaliyetlerinin şimdiki ve gelecekteki etkinliğini bireysel olarak maksimize edecek bilgi, beceri ve davranışları (¹⁰⁶),

¹⁰⁵ Cevat ALKAN, **Eğitim Ortamları**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:85, Ankara, 1979, s.4; Selahattin ERTÜRK, **Eğitimde Program Geliştirme**, Yelkentepe Yayınları, 5. Baskı, Ankara, 1984, s.12.

¹⁰⁶ Bir işletmede çalışan kişilere yönelik olarak geliştirilmesi gereken bilgi, beceri ve davranış konuları hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Early G.PLANTY-William S.Mc.CARD, Carlos A.EFFERSON, **Training Employees and Managers**, Roland Press, New York, 1948, s.21-22.

bütün çalışanlarda geliştirmek için bir işletme tarafından planlanmış, örgütlenmiş ve süreklilik niteliği taşıyan bir süreçtir (107).

Eğitim sürecinde amaç, kişinin davranışında meydana getirilmeye çalışılan değişiklik olduğundan dolayı, amacı da bir bakıma elde edilebilecek sonuç olarak görmek mümkündür. Bilindiği gibi amaç belli olmadan, ulaşılması istenen hedef veya elde edilmeye çalışılan sonuç bilinmeden yapılacak her türlü çalışmalarla ilgili bir karara varılması ve sonucun değerlendirilmesi imkansızdır.

Eğitimin amaçları olarak ele alınan konular, bilgi düzeyini yükseltmek, becerileri artırmak yanında kültür ve değer içeriklerini de ilgilendirmektedir. Başka bir deyişle eğitim süreci içinde insan, hem bilgi ile donatılır hem de belirli bir değer ve kültür içeriği kazanır. Önemli olan nokta bunlar arasında kişi ve toplumun ihtiyaçları açısından uygun bir dengenin sağlanmasıdır (108).

Geniş bir alana yayılan eğitim faaliyetleri, iki ana bölüm içerisinde incelenmektedir. Bunlar (109):

- Örgün Eğitim
- Yaygın Eğitim

- Örgün Eğitim

Örgün eğitim denildiği zaman ilk akla gelen okul olmaktadır. Anaokulundan üniversitelere kadar örgütlenmiş tüm öğretim kurumları örgün eğitimin kapsamına girmektedir. Örgün eğitim hiyerarşisi içinde yer alan bu öğretim kurumları, kişileri bir yandan temel bilgiler ve genel kültür bilgileri ile donatırken bir yandan da ona mesleki bir formasyon kazandırmaktadır. Örgün eğitim kurumlarını bitirip meslek hayatına atılan kişilerde bundan sonra yaygın eğitim yolu ile mesleğinde meydana gelen yenilik ve değişiklikleri öğrenmeye çalışmaktadırlar.

107 Frank A. DEPHİLLİPS, William M.BERLİNER, James CVRİBBİN **Management of Training Programs**, Richard D.Irwin Homewood Illinois, 1960, s.6.

108 M.E.B., **Eğitim Reformunda Strateji ve Yöntem**, Eğitim Reformu Strateji ve Koordinasyon Komisyonu Yayını, Ankara, 1971, s.3-4.

109 M.E.B., **Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü Çalışmaları**, Ankara, 1984, s.7.

- Yaygın Eğitim

İnsanın doğumundan ölümüne kadar yer, zaman ve yaş kısıtlamaları olmadan herkesin yararına sunulan (¹¹⁰), örgün eğitime hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak için örgün eğitimin yanında veya dışında onların ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda, ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim-öğretim-üretim-rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümüne yaygın eğitim denir (¹¹¹).

Yaygın eğitim; halk eğitimi, mesleki ve teknik eğitim ve hizmet içi eğitim olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir. Bu eğitim faaliyetlerini yürüten çok çeşitli kuruluşlar vardır (¹¹²).

İşte yaygın eğitim faaliyetleri içinde yer alan ve hem mesleki ve teknik eğitim, hem hizmet içi hem de halk eğitimi kapsamında ele alınması gereken kooperatifçilik eğitimi, kooperatifçiliğin doğuşundan bu yana üzerinde önemle durulan ve temel kooperatifçilik ilkelerinden birini teşkil eden önemli bir konudur.

Bugünkü anlamda ilk kooperatifi kuran ve dünya kooperatifçiliğinin temelini oluşturan kişiler olarak tanınan Rochdale öncüleri bile daha 1844 yılında eğitimin, kooperatifler için çok önemli bir ilke olduğunu görmüşler ve kooperatifçilik temel ilkelerinden biri olarak eğitimin zorunluluğunu kabul etmişlerdir (¹¹³). Yine kooperatifçiliğin temelini atan kişiler olarak tanınan Raiffeisen ve Schulze-Delitsch de kurdukları kooperatifleri eğitime yardımcı kuruluşlar olarak değerlendirmişler ve eğitim verilmesini savunmuşlardır (¹¹⁴). Yıllar boyunca

¹¹⁰ İnal Cem AŞKUN, "Yüksek Öğretim ve Yaygın Eğitim", **Türkiye'de Yaygın Eğitim Seminer Tebliğleri**, İkt.ve Tic.İlim.Akademisi, Yay.No:138/84, Eskişehir, 1979, s.121.

¹¹¹ M.E.B., **Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği**, Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara, 1990, s.14.

¹¹² Yaygın Eğitim Faaliyetleri ve Bunları Yürüten Kuruluşlar, Bkz. İsmail BİRCAN, **Türkiye'de Yaygın ve Meslek Kazandırıcı Eğitim**, XIII. Milli Eğitim Şurası, Ankara, 1990, s.10-12.

¹¹³ Bkz. Z.F.FINDIKOĞLU, "Kooperatif Eğitimi", **Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları**, VII. Türk koop. Kongresi, Cilt:1, Ankara, 1970, s.10-11.

¹¹⁴ Horst LÖTSCH, Reinhold LİSCHKA, **Kooperatifçilikte Pazarlama ve Çeşitli Ülkelerde İşletme Yönetimi-Dış Ülkelerde Kooperatifçilik Eğitimi ve Kooperatifçilik Eğitiminde Sorunlar**, T.O. ve K.I.B., Teşkilatlama ve Destekleme Gen.Müd., Ankara, 1984.

kooperatifler için eğitim giderek artan bir oranla etkinliğini artırınca Uluslararası Kooperatifler Birliği Başkanı (I.C.A.), eğitimin kooperatifler için önemini şu sözlerle ifade etmiştir (115).

Eğitimin kooperatifler için hayati bir öneme sahip olduğuna, ekonomi politikacısı J.S. MILL'de şu sözlerle ifade etmiştir (116); "Eğitim tüm insanlar için gerekli bir kavram, kooperatifler içinde faaliyette bulunabilmenin temel şartıdır".

Eğitim olmadan gerçek anlamı ile bir kooperatifin varlığından söz etmek mümkün değildir. Çünkü kooperatif hareket bile eğitimle başlamış ve eğitimle yaşamını sürdürmektedir. Kooperatiflere özgü olan bir takım nitelikler ancak eğitim yolu ile varlığını sürdürebilmektedir. Kooperatifleşmenin temelinde yatan kooperatifçilik eğitimi sayesinde kooperatif hareket genişleyebilir, benimsetilebilir ve yerleştirilebilir (117).

Kooperatifçilik eğitimi değişik yazarlarca farklı biçimlerde tanımlanmıştır (118). Kooperatifçilik eğitimini kendi görüşümüzden şu şekilde tanımlamamız mümkündür.

Kooperatifçilik eğitimi, her türlü kooperatifin, kooperatife özgü görevlerini tam anlamıyla yapabilmek ve bu görevlere ilişkin her türlü bilgi, beceri ve davranışı kooperatif çalışanları, ortakları ve yöneticilerin de günün değişen koşullarına uygun olarak geliştirmek ve herhangi bir kooperatife ortak olmayan veya ileride kooperatif ortağı olması muhtemel bütün geniş halk kitlelerine kooperatifçilik ruhu ve inancını ve temel kooperatifçilik bilgilerini vererek onların da bilgi, tutum ve davranışlarında etkili bir değişim yaratmak için yapması gereken sürekli bir faaliyettir.

115 **Co-Operation-A.Worker's Education**, ILO, Geneva, 1971, s.90; Alexander F.LAIDLAW (Çev.Cemalettin ŞEN OCAK), **Kooperatifleşme Hareketinde Yayım ve Eğitim Kılavuzu**, B.M. Gıda ve Tarım Örgütü (F.A.O.) Ankara, 1978, s.10.

116 Hakan KOÇ, "Kooperatifçilik Eğitimi", **I. Milli Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Koop. Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1986, s.57.

117 Nüvit GEREK, **Sendikaların Kooperatifçilik ve Yatırım Faaliyetleri**, Anadolu Üniversitesi, İkt.ve İda.Bil.Fak.Yayımları, No:6, Eskişehir, 1983, s.51.

118 Bkz. Carlos Uribe GARZON (Çev.İlhan VAROL), "Kooperatif Eğitiminin Faaliyet Alanı ve Muhtevası", **Karınca Dergisi**, S.563 (Kasım-1983), s.30; Carlos Uribe GARZON, (Çev.İnal Cem AŞKUN), "Kooperatifçilik Eğitiminin Kapsamı", **ESADER**, Cilt:XI, S.1 (Ocak-1975), s.200.

B) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN İLKELERİ

Diğer eğitim türlerinde olduğu gibi kooperatifçilik eğitiminin de başarıyla sonuçlanabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkelerin göz ardı edilmesi daha başlangıçta kooperatifçilik eğitiminin başarısız olabilmesine sebep olabilmekte ve bu eğitimden beklenen, ümit edilen sonuçların alınamamasına yol açabilmektedir.

Kooperatifçilik eğitiminin ilkeleri (119);

- 1- Halkın anlayış düzeyi,
- 2- Yaparak öğrenme,
- 3- Anadil ile öğrenme,
- 4- Eğitimde süreklilik,
- 5- Grup tekniğinin önemi.

1- Halkın Anlayış Düzeyi

Kooperatifçilik bilincinin halk tarafından iyice anlaşılabilir ve bu bilincin kalıcı olabilmesi için verilecek kooperatifçilik eğitiminin halkın anlayış ölçüsünün dikkate alınarak yapılması gereklidir. Halkın anlama ve kavrama ölçüleri gözönünde tutularak verilecek bir eğitimden ancak başarı sağlaması beklenebilir. Halkın anlama düzeyinin bilinmesi ve temelden bazı kavramların verilmesi yolu ile eğitim faaliyetine başlamak gerçek bir uygulama olacaktır. Çünkü eğitime tabi tutulacak kişiler, bir grup içinde bulunacaklar ve grup içinde bir takım çalışmalarda bulunacaklardır. Bir gruba ait olma, gruba ait ortak bir karar verme ve grup olarak çalışmak bile, bir takım işbirliği kavramlarının ve gruptaki kişilerce bilgi veya tecrübe eksikliği nedeni ile anlaşılabilmesi güç olabilmektedir. İşte bu güçlükleri baştan yenmek için

¹¹⁹ LAIDLAW, S.13-14; Celal UZEL, "Kooperatif Eğitimi ve Tarım Kooperatifleri", **Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi**, Ankara, 1966, s.28-31; İsmail Cevat AKYOL, "Kooperatif Yöneticilerinin Eğitimi", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.20 (Nisan-Haziran-1973), s.9-10.

eğitim programcısı vereceği eğitimin amacının ilgili kişilerce ne düzeyde anlaşılacağını bilerek ve programını da bu anlayış ołs içerisinde düzenleyerek eğitim faaliyetine başlamak zorunluluğundadır (120). Aksi halde eğitime tabi tutulan kişilerin hiçbirşey anlamadan eğitim programlarını bitirmeleri, hem maddi açıdan hem zaman açısından bir kayıp olacak hem de eğitim faaliyeti amacına ulaşamayacaktır.

2- Yaparak ğrenme

Kooperatifçilik eğitiminin ikinci temel ilkesi olan yaparak öğrenme, kişinin bireysel gelişmesine dayanarak teşkil etmektedir. Bir kişiye teorik olarak birçok şeyler vermek mümkündür. Fakat aldığı teorik bilgileri kişi ancak uygulamaya dönüştürerek tam anlamıyla öğrenebilir. Kişinin bizzat bir işi kendisinin yapması yoluyla öğrenmesi, hem kişinin bir işi tek başına başarmış olmasından duyacağı sevinci hem de o işi öğrenmiş olmanın sevincini birlikte verecek ve bizzat yapılan iş kolay kolay da unutulmayacaktır.

Kooperatifçilik eğitimi için de bu ilke her zaman geçerlidir. Eğer kooperatifçilik kavramını halkın kolayca anlaması bekleniyorsa verilecek soyut bilgilerin somut olarak uygulamaya dönüştürülmesi gerekecektir. Bir kişi dışarıdan kooperatifin ne olduğunu bilebilir. Ancak bu kişi kooperatife ye olarak alınırsa kooperatifin esas değerini bazı girişimlerde bulunarak çok daha iyi anlayabilir. Bir kooperatife ye olanlar kooperatifin yönetimi ve denetimlerinde veya çalışmalarında aktif olarak görev alamıyorsa bu ilkenin uygulanamaması sonucu kooperatife olan bağlılıkları da zamanla azalabilecektir.

120 Bu ilkenin en iyi örneğini, Kanada hkmeti tarafından Eskimo'lar için uygulananan kooperatif kalkınmaya yönelik eğitim programlarında bulmak mümkündür. Hem sosyal hem eğitimsel düzeyler açısından Kanada'lı çiftçilerden çok farklı olan Eskimo'lara Kanada'lılar kendi çiftçilerden çok farklı olan Eskimo'lara Kanada'lılar kendi çiftçilerine uyguladıklarından farklı bir eğitim programı uygulamışlardır. Aynı şekilde FAO ve ILO'nun yardımları sonucu Bolivya, Peru ve Ekvator'daki yerli kabileler içinde bir takım eğitim programları düzenlenmiş ve halkın anlayış düzeyleri göz önüne alınarak programlar yapılmıştır.

3) Ana Dil İle Öğrenme

Bu ilke genelde birden fazla dil konuşulan ülkeler için geçerli olmakla birlikte kişinin en iyi öğrenmesinin bütün halkın konuştuğu ana dil ile mümkün olduğu da bir gerçektir. Kaldı ki bir kooperatifçilik eğitiminden bahsediyorsak bunun en etkin verilış tarzının ana dil ile olması yerinde bir eğitim olacaktır. Çünkü kooperatifçiliği anlama ve benimseme kişilerin gönüllü olarak bu eğitimi sürdürmesi ile mümkün olacaktır.

4- Eğitimde Süreklilik

Kooperatifçilik eğitiminde önemli bir ilkede yapılan eğitimin sürekli olmasıdır. Kişilere, yapılan eğitimle bazı görüşler, fikirler benimsetildi, bazı uygulamalar yapıldı diye eğitime son vermek oldukça hatalı olacaktır. Özellikle uygulanan eğitim, kooperatifçilik eğitimi ise bunun bir defaya mahsus yapıp bitirilmesi hiçbir anlam taşımayacaktır. Kooperatifçilik gerçekten kişisel yararların ötesinde toplumsal yararları ve içinde bulunulan grupların refahını da kapsamaktadır. Eğitimin sürekli olmaması bazı kişilerde kooperatiflerin sadece kişisel yararlar hitap ettiğini düşündürecek, diğer yararlar gözardı edilebilecektir. Kooperatifçilik felsefesinin tam olarak kavranabilmesi için sürekli eğitim şarttır. Kooperatife yeni giren üyeler sürekli eğitim sayesinde kooperatifin varlık nedenini daha kolay anlayabilirler. Başlangıçta kooperatife duyulan ilgi ve heves ancak sürekli bir eğitimle canlı tutulabilecektir.

5) Grup Tekniğinin Önemi

İşbirliği kavramının (¹²¹) özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan bu ilke, kooperatifçilik eğitiminde grup yaklaşım ve grup eylem tekniklerinin sıkça uygulanması ile karşımıza çıkmaktadır.

¹²¹ İşbirliği sözcüğü, beraber çalışma, birlikte iş görme anlamına gelir. İşbirliği en az iki kişinin aynı sosyal amaca doğru yönelmiş davranışlarıdır veya bir işin yapılmasında aynı amaca ulaşmak için, hem maddi hem manevi yönden ortak hareket etmektir. İşbirliği, ortak çıkar ve özelemleri içeren hedeflere yönelmiş davranış birliği veya birleşmedir. Daha dar anlamı ile, bir ve aynı üretim sürecinde veya farklı fakat birbirleri ile ilişkili üretim süreçlerinde bir plan çerçevesi içinde birlikte ve biri diğerine yardımcı olacak biçimde çalıştırılan çok sayıda kişinin çalışma şekline işbirliği denir. Bu konuda daha geniş bilgi için bkz. TOKAT, s.3-34; Pars ESİN, **İş Bölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika**, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay.Ankara, 1982, s.63.

Kişiler bir grup içinde bir araya gelirler, gruba ait olarak grupsal kararlar alırlar, grup olarak faaliyette bulunurlar ve grubun başarısı ve refahı grubu oluşturan bireylerce temel amaç olarak alınır (122). Verilecek eğitim programları da grupların görüş ve tartışmalarına uygun olan eğitim yöntemleri gözönünde tutularak düzenlenmelidir.

Kooperatifçilik eğitiminde grup eğitimi önemlidir. Grup eğitimindeki yöntem, kişileri bir araya getirmekle küçük gruplar oluşturmak ve çok resmi olmayan bir eğitim atmosferi içinde eğitilerek kişilere bir şeyler öğretmektir.

Grup eğitimi, kooperatifçilik eğitiminde şu avantajlara sahiptir.

- Demokratik bir yöntemdir ve demokratik kontrol sistemlerinin temelini oluşturan özgür tartışma ortamına zemin hazırlar. Demokratik olma kooperatifçiliğinde en önemli ilkelerinden birisidir.

- Herkesin serbest olarak katılmasını teşvik eder,
- Herkes için etkili bir sistemdir,
- Uygulamaya geçmeden önce temel bir anlayış ve anlaşma zemini hazırlar,
- Resmi eğitim yöntemlerine göre daha az masraflıdır.

C) KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNİN ÇEŞİTLERİ

Kooperatifçilik eğitiminin kapsamında, değişik türdeki kooperatiflerin çalışma alanlarına giren çeşitli faaliyetlere ilişkin olarak kendi personeline verdiği değişik eğitim türleri vardır. Genel olarak değişik adlarda ve değişik faaliyet alanlarında kurulan bütün kooperatiflerde başlıca şu eğitim türlerine rastlanmaktadır (123);

- 1- Mevzuat Eğitimi,
- 2- Mesleki Eğitim,
- 3- Teknik Eğitim,
- 4- Sosyal ve Kültürel Eğitim.

122 Grup, birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan küçük veya büyük insan topluluklarıdır. Bkz. Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadı Enstitüsü, 30. Yıl Yay., No:2, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul, 1984, s.83-105.

123 TURAN, DEMİRCİ, POYRAZ, s.13-14.

1- Mevzuat Eğitimi

Kapsamına tüm kooperatifleri alan bir eğitim türüdür. Bütün kooperatifler daha kurulmaya başlanmadan bir anasözleşme çerçevesinde kuruluş, kooperatifin amaç ve çalışma konuları, kaç ortakla kurulabileceği, ortaklığa giriş ve çıkış, ortaklık payları, toplantı zamanları vb. konularda uymaları gereken bir mevzuata tabidirler. Bu ana sözleşmedeki haklar ve sorumluluklar, yönetmelikler ve kooperatifi yakından ilgilendiren bütün konuların kooperatif personeline çok iyi bilinmesi gerekir. Kooperatif mevzuatının iyi bilinmemesi kanuna veya anasözleşme hükümlerine aykırı olabilecek kararların alınmasına yol açacak ve kooperatif zor durumda kalabilecektir.

Mevzuat eğitiminin sadece kooperatif personeline değil aynı zamanda kooperatife ortak olan diğer kişilere de verilmesi gerekir. Hak ve sorumluluklarını iyi bilen bir kooperatif ortağı kooperatifin başarılı çalışıp çalışmadığını görmek ve yöneticilerini denetlemek imkanı da elde etmiş olacaktır.

2- Mesleki Eğitim

Mesleki eğitim (¹²⁴) daha çok belirli bir meslek grubunu içine alan kooperatiflerin vermesi gerekli olan bir eğitim türüdür. Belirli bir meslek dalında uzmanlaşma sağlamak ve bu

¹²⁴ Mesleki eğitim, kişinin ve toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için hazırlanmıştır ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına göre değerlendirilir. Mesleki eğitim kişiye; a) İhtiyacı belirlemiş olan mesleklere girebilmelerine, b) Kendilerini tatmin edecek ve seçtikleri meslekte başarılı bir personel olmalarını sağlayacak mesleklere hazırlanmalarına yardım eder. Mesleki eğitim, çeşitli mesleklerde ve çeşitli beceri düzeylerinde değişik programlara sahiptir. Bu programların sınırları mesleki eğitimi talep eden kişilerin yetenekleriyle, toplumun ve iş hayatının ihtiyaçları dikkate alınarak çizilir. Bkz. **Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri**, M.P.M. Yay.124, Ankara, 1973, s.23; Mesleki Eğitim, bir toplumda yaşayan kişilerin hayatlarını devam ettirmelerinde zorunlu olan belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve pratik uygulama yeteneklerini kazandırmak suretiyle kişinin kabiliyetlerini zihinsel, duygusal, sosyal, ekonomik ve kişisel yönlerden geliştirme sürecidir. Bkz. Celal ALKAN- Hıfzı DOĞAN, İlhan SEZGİN, **Mesleki ve Teknik Eğitim Prensipleri**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. No:90; Ankara, 1980, s.2. Ayrıca bu konuda bkz. Cavit SIDAL, **Mesleki Eğitim**, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları 28, Ankara, 1981; Orhan TUNA, **Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitim**, T.İ.S. Konfederasyonu, Ankara, 1973.

şekilde verimliliği artırmak için mesleki eğitim kurslarına ihtiyaç vardır. Bu kurslar ya mesleğe yeni başlayan kişiyi mesleği ile ilgili olarak yetiştirmeye ya da mesleği bilen fakat mesleğin bazı yönlerini iyi bilmeyen kişiyi tamamlama şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Daha çok mesleki kooperatiflere örnek olarak verebileceğimiz Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatiflerinin faaliyet konuları olan çeşitli mesleklere ilişkin verebilecekleri eğitim bu türden bir eğitim olacaktır. Değişik mesleklerde çalışan kalfa ve ustalar üst düzeyde bir eğitimden geçirilerek konularında uzman personel olarak yetiştirilebilirler.

3) Teknik Eğitim

Teknik eğitim (¹²⁵), daha çok plan, proje çalışmalarının yapılması gerektiği mühendislik veya mimarlık hizmetlerinin gerektirdiği kooperatiflerde veya bir üretim faaliyetinin sözkonusu olduğu üretim kooperatiflerinde yapılması gerekli olan bir eğitim türüdür. Üretim sürecine etkinlik kazandırma, üretim verimliliğini artırma konularında yapılan bütün eğitim çalışmaları teknik eğitim çalışması kapsamına girmektedir.

Günümüzde ileri düzeyde teknik alanda görülen yenilikler bütün işletme organizasyonlarının teknik eğitim için bazı girişimlerde bulunmasını kaçınılmaz yapmaktadır. İşte kooperatif işletme ekonomisi içinde de sözkonusu teknik eğitime ihtiyaç gösteren kooperatif türlerine rastlamak mümkündür. Tarımsal Üretim Kooperatifleri (¹²⁶) Esnaf ve

¹²⁵ Uygulamada daha çok mesleki ve teknik eğitim olarak bir aşamada karşımıza çıkan bu eğitim, mesleki eğitim gibi teknolojik gelişmenin gerisinde kalmamak için teknik konularda personelin eğitimini kapsamaktadır. Mesleki ve teknik eğitim, her yıl çalışma hayatına girmek isteyen milyonlarca kişiye eğitim fırsatları sunmaktadır. Bu eğitim türü içinde, ekonomik değişiklikler, otomasyon, artan üretim etkinliğinden dolayı işlerini kaybedecek olan kişilerin teknik bilgi ve becerilerini günümüz şartlarına uygun hale getirme çalışmaları bulunmaktadır. Bkz. Walter M.ARNOLD, Edgar E. STAHL, "Vocational and Technical Education, Robert L.CRAIG, Lester R.BITTEL, **Training and Development Handbook**, Mc Graw Hill Book comp. New York, 1967, s.397. Ayrıca Mesleki ve teknik eğitim konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. George STRAUSS, Leonard R.SAYLES, **Personel The Human Problems of Management**, Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1964, s.490-505; Herbert A.TONNE, **Business Education Basic Principles and Trends**,The Gregg Pub. Comp.1939,s.46-66.

¹²⁶ Tarımsal Üretim Kooperatifleri, ortakların üretim faktörlerini birleştirerek üretimi kollektifleştirdikleri bir organizasyondur. Bkz. Zafer ÜSKÜL, "Sosyalist Ülkelerde Tarımsal üretim Kooperatifçiliği", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, S.89 (Ekim-1987), s.53-55.

Sanatkarlar Kooperatifleri ve Konut Kooperatifleri, teknik eğitime ihtiyaç duyan kooperatifler sayılabilir. Bu tür kooperatiflerin diğer işletmelerde rekabeti ancak personelini teknik eğitimden geçirmekle olabilecektir.

4) Sosyal ve Kültürel Eğitim

Ne tür bir kooperatif olursa olsun her kooperatifin sosyal bir yönü olmalıdır. Günümüzde sosyal faaliyetlerle desteklenmeyen kooperatiflerin yeteri kadar ilgi görmediği, üyeleri tarafından fazlaca benimsenmediği görülmektedir. Bu yüzden kooperatifler sadece yukarıda açıklanan eğitim türleri ile yetinmeyip çeşitli eğitim gezileri düzenlemeli, değişik yerlerde dil kursları verilmeli, kişilere beşeri ilişkilerin önemi anlatılıp sadece onlara değil ailelerine de çeşitli sosyal hizmetlerin götürülebileceği bilinci yerleştirilmelidir (127). Ayrıca kooperatifler buldukları toplumun kültürel özelliklerini de dikkate alarak, kültürel eğitim faaliyetinde bulunmaları ve toplumun kültürel yapısına uygun olarak faaliyetlerini sürdürmeleri kuşkusuz kooperatifin toplumca benimsenmesinde etkin rol oynayacaktır. İçinde bulunulan toplumun dil, din, örf ve adetlerini öğrenerek o kültürel yapı içinde faaliyet gösteren kooperatifler, sosyal ve kültürel eğitim faaliyetlerinin de diğer eğitim türleri gibi gerekli olduğunu kabul etmek zorunluluğundadırlar.

127 Kooperatifi kuran kişiler arasında lider durumunda olan kişiler, kooperatif ortaklarının eşlerine ve çocuklarına da kooperatifçiliği sevdirecek onların ilgilerini çekecek çeşitli sosyal eğitim hizmetleri götürmelidir. Örneğin, çocuklar için yabancı dil kursları, eşler için dikiş kursları açılmalı, ev ekonomisi bilgileri de verilmelidir. Bu tür sosyal faaliyette bulunan kooperatiflerin yıllık cirolarının da hızlı arttığı, kooperatifin daha sağlam bir yapıya oturtulduğu ve ortaklar tarafından sürekli destek gördüğü gözlenmiştir. Örnek olarak Ankara'da SAİSKO Kooperatifinin kendi bünyesinde açtığı eğitim merkezinde daktilo, yabancı dil, bıçkı dikiş, nakış kursları ço düşük ücretlerle kooperatif mensuplarının eşlerine ve çocuklarına hizmetler götürmekte ve iyi bir biçimde hayata hazırlanmalarına imkan sağlamaktadır. Bkz. Kaya ÖZDEMİR, "Kooperatifçilik ve Eğitim", **Karınca Dergisi**, Y.52, S.595 (Temmuz-1986), s.9-10.

D) DÜNYA ÜLKELERİNDE YAPILAN KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİNDEN ÖRNEKLER

Kooperatifçilik eğitim faaliyeti, günümüz gelişmiş batı ülkelerinde film gösterileri, ürünlerin sergilenmesi, tartışmalı toplantılar ve kooperatif işletmelerine geziler düzenlemek şeklinde yapılırken bu sayede kooperatif personelinin de teknik olarak gelişmesine imkan sağlamaktadır. Yine bu ülkelerde kooperatifçilik eğitimi yapan okul, enstitü merkezleri ve kurum adları ile faaliyet gösteren kuruluşlar da vardır (128).

Günümüzde dünyanın birçok yerinde kooperatifçilik eğitimi üniversitelerce akademik bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Bazı ülkelerde ekonomik açıdan ele alınıp ekonomik konular arasında sayılmakta, bazılarında bağımsız bir konu olarak verilmektedir.

Bugün Avrupa ülkelerinin, Amerika Birleşik devletleri'nin Kanada'nın Hindistan'ın Tayland'ın ve Filipinlerin bazı üniversitelerinde kooperatifçilik dersi okutulmaktadır. Ayrıca Kanada, Amerika, Meksika, Brezilya, Arjantin, İspanya, Fas , Libya, Pakistan ve Hindistan'ın ilk ve orta öğrenim, öğretmen ve tarım okullarında kooperatifçilik dersi vardır. Yine bu okullarda ve ayrıca teknik okulların bir kısmında gençleri kooperatifçilik uygulaması içinde bulundurmak ve onlara kooperatifçiliği sevdirmek için "okul kooperatifleri" bulunmaktadır(129).

Ayrıca uluslararası seviyede kooperatifçilik eğitimi veren kurumlar da vardır. Bunlar(130);

128 Kanada'da Ciady, International Institute, Desiprdins Kooperatifçilik Enstitüsü, Memromcook Enstitü Western Kooperatif Koleji Arjantin'de Kooperatif İncelemeleri Merkezi, Belçika'da Kooperatif Etüdler Merkezi Brezilya'da Kooperatif İncelemeler Birliği Merkezi, Hindistan'da Kooperatif Koleji, İsveç'te Kooperatifçilik Okulu, Finlandiya'da Tüketim Kooperatifleri Genel Birliği, Kooperatifçilik Okulu, Seyland'da Kooperatifçilik Okulu, Venezuela'da Kooperatif İncelemeler merkezi, İngiltere'de The Plunkett Foundation for Cooperative Studies, kooperatif Koleji, Amerika'da Uluslararası Kooperatif Eğitim Merkezi, Amerika Kooperatifçilik kurumu, kooperatifçilik Enstitüsü, Kooperatif Yönetim Okulu, Fransa'da Kooperatif Koleji, Pakistan'da Kooperatifçilik Yönetim Okulu, Almanya'da Kooperatifçilik Okulu gibi eğitim ve öğretimin yanında araştırmaya da ağırlık veren okul ve kurumlar mevcuttur. Bkz.Ali Rıza KARACAN, "Kooperatif Eğitiminin Dünya'da ve Türkiye'deki Durumu, Türk Kooperatifçiliği için Eğitim ve Araştırmanın Önemi", Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.2, S.1977, s.341-343.

129 Şimşek ARMAN, "Dünya'da Kooperatifçilik Eğitiminin Genel Durumu", Karınca Dergisi, Y.97, S.658 (Ekim-1991), s.19.

130 A.g.k., s.19-20.

1- Kooperatifler üniversite Merkezi (U.C.C.) Amerika Birleşik devletleri - Modison, Wisconsin

2- Inter-Amerikan kooperatif ENstitüsü-Panama

3- COADY Milletlerarası Kooperatif Enstitüsü-Kanada

4- Milletlerarası Kooperatifçilik Eğitim Merkezi (Kooperatif Koleji), İngiltere-Loughborough-Leicester

5- Milletlerarası Kooperatif Birliği (I.C.A.) Güneydoğu Asya Kooperatifçilik Eğitimi Merkezi-Hindistan

6- Milletlerarası Kooperatif Birliği (I.C.A.) Doğu Afrika Kooperatifçilik Eğitimi Merkezi, Tanzanya

Kooperatifçilik eğitiminde başarılı olabilmek için eğitim kurumlarında uygulanan programlardan başka 1867 yılından beri dünya kooperatifçilik hareketinin gelişmesinde büyük katkısı olan ve üç aylık gazete ve dergi gibi yayınlar Kanada, Amerika, Brezilya, Arjantin, Şili, İspanya, İngiltere, İsveç, Norveç, Finlandiya, Danimarka, Hollanda, Fransa gibi bir çok ülkede yayınlanmaktadır.

Kuşkusuz kooperatif hareketin ileri düzeyde geliştiği bu ülkelerde, kooperatifçilik eğitimine verilen önemin rolü büyüktür. Çünkü eğitim olmadan kooperatifçiliğin geliştirilmesi mümkün değildir. Okul kooperatifçiliği uygulamaları, üniversite seviyesinde kooperatifçilik eğitimi, kooperatif üst birliklerince ve çeşitli kurumlarca yapılan eğitim faaliyetlerinin tümü gelişmiş dünya ülkelerinde yapılmaktadır.

E) TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİMİ

1931 yılında kurulan Türk kooperatifçilik Kurumu, ülkemizde kooperatifçilik eğitimi çalışmalarına başlayan ilk kuruluştur. Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun, Türkiye'de kooperatifçilik fikrini yaymak ve hareketi hızlandırmak amacıyla 1944,1947,1950,1953,1960, 1966,1970,1976,1979,1981,1984,1987 ve 1990 yıllarında düzenlendiği milletlerarası kooperatifçilik kongreleri, konferanslar seminerler, kurslar, açık oturumlar, aylık Karınca ve üç aylık Kooperatifçilik dergileri ve diğer yayın hizmetleri ile eğitim ve öğretim çalışmalarına

destek vermesi ve Türk kooperatifçiliği için çok önemli olan eğitim, araştırma ve yayım hizmetlerini de yerine getirmektedir (131).

Türk Kooperatifçilik Kurumu, kooperatifçilik eğitiminin daha kapsamlı ve etkili hale gelmesini sağlamak, kooperatifçilik eğitimine somut bir çözüm yolu bulmak amacı ile 1984 yılında, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar kefalet Kooperatifleri Birlikleri ve Merkez Birliği, Pancar Ekicileri İstihsal Kooperatifleri Birliği'nin de kurucusu olduğu Türk kooperatifçilik Eğitim Vakfı'nı kurmuştur. Vakıf (132);

- Kooperatifçilik konusunda mesleki ve yaygın eğitim faaliyetlerinde bulunmak,
- Kooperatifçilik eğitimine yön verici araştırma ve incelemeler yapmak,
- Kooperatifçiliği ve kooperatifleri ilgilendiren konularda yayınlar yapmak,
- Kooperatifçilik konusunda uzman eleman yetiştirmek amacıyla burs vermek,
- Kooperatifçilik eğitiminin gerçekleşmesine yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak,

gibi amaçlara sahiptir. Vakıf tarafından ilk defa 1986 yılında ulusal düzeyde ve ana konusu kooperatifçilik eğitimi olan Milli Kooperatifçilik Kongresi'ni düzenlemiştir.

Türkiye'de özgün eğitim kurumlarında kooperatifçilik uygulamaları, 1938 yılında okullara tebliğ edilmiş bulunan ilk ve orta okulları, liselere ve öğretmen okullarına mahsus "Okul Kooperatif Yasası" ile başlamış ve 1992 yılında yeniden bir düzenlemeye gidilerek her dereceden ve türden bütün orta öğretim kurumlarında başlamıştır. Okul kooperatifçiliği ile ilgili mevzuat son olarak 1983 yılında yeniden düzenlenerek "Sınırlı Sorumlu Okul Kooperatifleri Ana Sözleşmesi" başlığı ile kooperatifin kuruluş ve işleyişini, amaçlarını içeren esasları kapsayan yeni bir ana sözleşme hazırlanmıştır (133).

131 Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun, Türk Kooperatifçiliği'nin gelişmesi için yaptığı yayınlar, milli ve milletlerarası kongreler, konferanslar, seminerler, kurslar vb. çalışmalarına ilişkin daha geniş bilgi için bkz. Namık Nusret UZGÖREN, **Atatürk Kooperatifçilik ve Türk Kooperatifçilik Kurumu**, Türk Koop.Kurumu Yayını, No:51, Ankara, 1983, s.35-61.

132 Vakıf hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. **Karınca Dergisi**, S.566; (Şubat-1984), s.28-42; "Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfının Genel Kurulu Yapıldı", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.654 (Haziran-1991), s.33.

133 Okul Kooperatifleri Anasözleşmesi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Yusuf EKİNCİ, "Okul Kooperatifçiliği", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.653 (Mayıs-1991), s.93.

İlk defa 1974-1975 öğretim yılında ticaret liselerine kooperatifçilik dersi konulmuştur⁽¹³⁴⁾. Yüksek öğretimde kooperatifçilik eğitimi faaliyetlerine ilk defa 1975 yılında Ankara'da İktisadi ve Ticari İlimler Yüksek Okulu bünyesinde kurulan kooperatifçilik enstitüsü ile başlanmıştır. Günümüz yüksek öğretiminde kooperatifçilik eğitimi lisans ve önlisans programlarında yer almaktadır⁽¹³⁵⁾.

Lisans düzeyinde daha çok iktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde bir ders konusu olarak veya anabilim dalı ders programlarında seçmeli olarak kooperatifçilik eğitimi yapılmaktadır. Ziraat Fakülteleri ve Turizm Yüksek Okullarında dar kapsamda da olsa tarımsal ve turizm kooperatifçiliğine yönelik dersler okutulmaktadır.

Lisans düzeyinde kapsamlı kooperatifçilik eğitimi, Bursa'da Uludağ Üniversitesi'nde yapılmaktadır. 1977 yılında bünyesinde "Kooperatifçilik Araştırma Enstitüsü" kuran üniversitede kooperatifçilik eğitimi faaliyetleri, kooperatifçiliğin geliştirilmesi, bölgesel ve ulusal kooperatifçilik konularında araştırma ve çalışmalar yapılması şeklinde halen devam etmektedir⁽¹³⁶⁾.

Ülkemizde lisans düzeyinde üniversite ve yüksek okullarımızda yapılan kooperatifçilik eğitiminin, yeterli ve uzman kooperatifçiler yetiştirmeye yönelik olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle kooperatifçilik hareketinin etkinlik kazanmasına ve gelişmesine ve bu şekilde ülke kalkınmasında etkin bir rol oynamasına yol açacak olan kooperatif personeli yetiştirmek amacı ile, 2 yıllık meslek yüksek okullarında kooperatifçilik bölümü açılması yoluna gidilmiştir⁽¹³⁷⁾.

134 Ticaret liselerinde okutulan kooperatifçilik dersi ticaret liseleri müfredat programında "toplumsal kalkınmada önemli unsur olan bireyler arasında dayanışma, işbirliği ve yardımlaşmayı, toplumsal ve kişisel ihtiyaçları kaliteli, ucuz ve çabuk biçimde gidermenin yollarını amaçlayan bir ders olarak tanımlamaktadır. Bkz. M.E.B. Tebliğler Dergisi, 6-2-1978, S.1971, s.45.

135 Bkz. Faruk ÇAM, "Türkiye'de Kooperatifçilik Eğitimi", **I. Milli Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Koop. Eğitim Vakfı, Yay.No:1, Ankara, 1986, s.143.

136 Ayrıntılı bilgi için bkz. Nezih DEMİRTEPE, "Uludağ Üniversitesinde Kooperatifçilik", **Karınca Dergisi**, S.557 (Mayıs-1983), s.41-42.

137 Dokuz Eylül Üniversitesi'ne bağlı İzmir meslek yüksek Okulu ve Gazi Üniversitesi'ne bağlı Bolu Meslek Yüksek Okulu Kooperatifçilik bölümleri, kapsamlı bir kooperatifçilik eğitimi yapılmaktadır. Ayrıca meslek yüksek okullarında iki yıllık mesleki ders programını içeren teorik derslerden başka 40 işgünü bir işyerinde uygulamalı olarak yapılan bir staj dönemi vardır. Bu staj döneminde, iş yerinde fiilen çalışarak stajını tamamlayan öğrencilerin, teorinin yanında uygulamaya dönük çalışmalarda bulunması, onları mesleğe hazırlama yönünde atılan önemli bir adım olmaktadır.

Yine kooperatifçilik eğitimi ile ilgili olarak sendikaların faaliyetlerinden de bahsetmek mümkündür. Türkiye'de sendikaların kooperatifçilik faaliyetlerinde bulunmaları, 274 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun sendikalara tanıdığı bir faaliyet alanı olmasına karşılık sendikaların bu alandaki faaliyetlerinin tüketim ve konut kooperatifleri uygulaması ile sınırlı kaldığı söylenebilir.

İlk defa 1974 yılında kısa adı Türk-İş olan Türkiye İşçi Sendikaları ve Konfederasyonu, dar kapsamlı da olsa planlı kooperatifçilik eğitimi faaliyetlerine başlamıştır. Bu yıllarda Türk İş tarafından yapılan eğitim faaliyetleri, bölgesel sendikaların eğitimi, işyeri temsilcileri ve işçilerin eğitimini kapsamaktaydı. Bundan sonraki dönemlerde ise Türk-İş tarafından yapılan eğitim faaliyetlerinin kapsamı genişletilmiş ve özellikle Türk-İş'in bu amaçla kurduğu Kooperatifler Bürosu eğitim faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır. Büro yaptığı eğitim faaliyetleri ile ülkemizin işçi kesiminde mevcut olan kooperatifçilik konusundaki bilgisizliği ortadan kaldırmayı amaçlamış ve sendika-işçi kooperatif işbirliğinin gelişmesinde çaba sarfetmektedir. Türk-İş Kooperatifler Bürosu tarafından yürütülen eğitim faaliyetleri şu alanlara yönelik olarak yapılmaktadır (138).

- Kooperatifçilik temel bilgileri semineri,
- Kooperatif işletmeciliği seminerleri,
- Sendika yöneticileri için kooperatifçilik mevzuatı ve kuruluş işlemleri konusundaki seminerler,
- Kooperatif müdürleri yetiştirme kursları,
- Muhasebe-mali yönetim seminerleri,
- Yıllık değerlendirme toplantıları.

Türk-İş tarafından yürütülen bu eğitim faaliyetlerinden başka 1984 yılında çıkarılmaya başlanan Türk-İş Kooperatif yöneticileri bülteni ile de yayım ve araştırma çalışmaları yapılmaktadır. Çıkarılan bu teknik bülten ile kooperatif yöneticilerine piyasa ve fiyat hareketleri konusunda bilgiler verilmekte, tarımsal kooperatiflerin ürettiği ve sattığı ürün fiyatlarında var olan değişiklikler bildirilmekte, kooperatif müdür ve muhasebecilerini

¹³⁸ Sinan VARGI, "Sendikaların Kooperatifçilik Eğitimine Katkıları", **I. Millî Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Koop.Kurumu Eğitim Vakfı Yay.No:1, Ankara, 1986, s.105-107.

ilgilendiren yasa, tüzük, yönetmelik ve mevzuatla yapılan düzenlemelerle ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca bu büro tarafından yayınlanan çeşitli mesleki kitaplar da mevcuttur. Bütün bunların yanısıra kooperatif kurmaya teşebbüs eden sendikalar için ön hazırlık niteliğinde fizibilite çalışmaları da büro tarafından yapılmaktadır (139).

Türk Kooperatifçilik Kurumu, örgün eğitim kurumları ve sendikaların yaptıkları kooperatifçilik eğitiminden başka kooperatiflerin de kendi üst birliklerince gerçekleştirdiği eğitim faaliyetleri vardır.

1942 yılından beri Tarım kredi Kooperatifleri'nin müdür ve memurları 1971 yılına kadar Ziraat Bankası, bu yıldan sonra da Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'nin bünyesinde açtığı eğitim birimi tarafından eğitilmektedir. Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri Birliği ile Pancar Ekicileri İstihsal ve Satış kooperatifleri Birliği de kendilerine bağlı kooperatiflerin ortaklarının, yöneticilerinin ve memurlarının eğitimine devam etmektedirler. Köy İşleri Bakanlığı'na bağlı teşkilatlanma ve Destekleme Genel Müdürlüğü, genel ve teknik kooperatifçilik konularında Köy Kalkınma Kooperatifleri'nin ortaklarını yöneticilerini ve memurlarını eğitmektedir. 1971 yılından itibaren kooperatifler Bölge Müdürlükleri ile İl Müdürlükleri aracılığıyla mahalli kooperatiflere kadar gidilerek, ortakların eğitimi de etkili bir şekilde yapılmaktadır (140).

Ülkemiz genelinde yapılan bütün bu kooperatifçilik eğitimi faaliyetlerinin kooperatifçilik hareketinin genişlemesi ve etkilenmesinde yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Gelişmiş ülkelerin kalkınma çabalarında kooperatif düşünce ve kooperatifçilik eğitim faaliyetlerinin önemi hiçbir zaman gözardı edilmemiştir. Geniş ve kapsamlı bir kooperatifçilik eğitimi veren gelişmiş ülkeler, kooperatifçiliğin yararına inanmışlar ve onu geliştirmek için de her türlü kurum ve kuruluştan ve aynı zamanda devletin sağlayacağı bazı imkanlardan yararlanma yollarını arayıp bulmuşlardır.

Özellikle kooperatif üst kuruluşlarının kendi bünyelerinde yaptıkları eğitim faaliyetleri, hem çalışanların eğitim ihtiyaçlarının daha iyi saptanabilmesi hem eğitimin daha iyi örgütlenmesi hem de eğitim sonuçlarının daha iyi değerlendirilebilmesi açısından daha önemli olmaktadır. Bunun yanında kooperatifçilik yine ancak bir kooperatife girdikten sonra

139 VARGI, s.108.

140 ARMAN, s.20-21.

öğrenildiği için eğitim ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Kooperatif kuruluşta görev alacak kişilerin, mesleki yeteneklerinin yanında, hareket yönünden güvenilir; iyi bir genel eğitimle kooperatifçilik fikir ve anlayışına sahip ve bu konuda başkalarını inandırıcı çalışmalar yapabilecek kişilikte olması gerekmektedir. Bu kişilerin içinde bulunduğu toplumda ve genelde toplum içinde kooperatifçilikle ilgili olarak iyi ve etkin bir şekilde çaba göstermesi için de yine eğitim gerekli olmaktadır. Kooperatif çalışanlarından, kooperatif için yaptıkları görevleri en iyi şekilde yapmaları, ortakların ekonomik ve sosyal sorunlarına çözüm bulma ve katkıda bulunmaları, kendi mesleki yaşamlarında kooperatifçiliğe özgü düşünce ve davranışları geliştirmeleri ve bunu halka duyurmak için çeşitli propaganda yollarına başvurma beklentileri ancak kooperatif üst birliklerince kooperatif personeline bu yönde verilecek eğitimle mümkün olabilecektir.

Ülkemizde kooperatiflerin kooperatifçilik eğitimi kapsamında eğitim faaliyetlerini yönelttiği üç alan bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Yöneticilerin eğitimi
- 2- Yöneticiler dışında diğer çalışanların eğitimi
- 3- Ortakların eğitimi

Ortakların ve kooperatif yöneticileri dışında diğer çalışanların eğitimleri kooperatifçilik eğitiminde büyük bir önem arz etmesine karşılık kooperatif yöneticilerinin eğitimi, hem kooperatifçilik, hem de yöneticilik ve hem de işletmecilik mesleklerinin çok iyi bir şekilde bilinmesini gerektirdiğinden ve bir kooperatifin yöneticisinin bilgisizliği veya kötü davranışlarından doğabilecek olumsuzlukların diğer kooperatifleri de olumsuz yönde etkilemesinden ortaya çıkabilecek durumları önlemek açısından bu eğitim özel bir önem taşımaktadır.

Kooperatifçilik, ülkemiz için bir meslek disiplini haline henüz gelmemiştir. Tam bir kooperatif yöneticisi yeteneği ve bilgisine sahip kooperatif yöneticisi bulunamadığından kooperatifçilik mesleği ancak kooperatife girdikten sonra öğrenilmektedir. Bunun yanında yönetim de teknik bilgi ve beceri isteyen insana dayalı ve karmaşık ve zor sorunlar karşısında zamanında akılcı ve doğru kararlar almayı gerektiren bir meslek olduğuna göre, hem iyi bir kooperatifçi hem de iyi bir yönetici niteliklerine sahip kişilerin bulunması çok güçtür. Bu

nedenle de kooperatiflerde, kooperatife girdikten sonra da yönetici kademelerindeki belirlen bir eğitim sürecinden geçmelerini ve gelişen ve değişen durumlar karşısında sürekli eğitimlerini gerekli kılmaktadır. Bu yöneticinin kendine olduğu kadar, çalıştığı kooperatife ve dolayısıyla ülke ekonomisine sağlayacağı olumlu katkılardan dolayı da büyük önem taşımaktadır.

İkinci bölüm, Tarım Satış Kooperatifleri'nde yönetici eğitimi konularını içermektedir. Özellikle ülkemizde, ana faaliyet konusu pazarlama olan, ihracata yönelik faaliyetlerde bulunan ve ülke ekonomisine bu yollarla sağlayabileceği büyük olumlu katkılar nedeniyle Tarım Satış Kooperatifleri'nde yöneticilerin çok iyi bir şekilde pazarlama fonksiyonları, kooperatifçilik, halkla ilişkiler ve önderlik açısından eğitimleri gereklidir. İşte ikinci bölüm, özet olarak bu konuları içeren kooperatifçilik eğitim faaliyetlerine ayrılmış ve ayrıca bu faaliyetleri bu kooperatiflerde iyi bir şekilde örgütlenmeleri için yapılması gereken çalışmalara da geniş bir şekilde yer verilmiştir.

İkinci Bölüm

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Birinci Kısım

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ VE ETKİNLİĞİ

I. YÖNETİMİN TANIMI

Yönetim, kar amacı taşıyan veya taşımayan bütün örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için yaptıkları faaliyetlerin, akılcı bir sıraya göre düzenlenmesidir. Amaca ulaşma yolunda yapılan bütün faaliyetlerde yönetimin varlığından bahsetmek mümkündür. Yönetim, amaçlara yönelmiş beşeri ve psiko-sosyal özü olan bir süreçtir ⁽¹⁾. Bu süreçte yer alan ve işbirliği içinde çalışan bireyler, yöneten veya yönetilen, ast veya üst konumunda olan ve bir emir-komuta hiyerarşisi içinde bulunan bütün çalışanlardır.

Yönetim, değişken bir çevrede, sınırlı kaynakların akılcı kullanımıyla ve örgüt içindeki bütün çalışanlar aracılığı ile örgütsel hedeflere etkili bir biçimde ulaşmayı sağlayan faaliyetlerdir bir süreçtir ⁽²⁾. Bu tanım, örgüt içinde çalışanların işbirliği yapması, kıt kaynakların akılcı kullanımı ve yönetim faaliyetlerine etki eden fiziksel, sosyal, siyasal ve ahlaki çevrelerde

¹ Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi-Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, İstanbul, 1982, s.5.

² Robert KREITNER, *Management*, Houghton Mifflin, Second Edition, Boston, 1983, s.8.

meydana gelen değişiklikleri de dikkate alarak örgüt hedeflerine ulaşmayı öngörmektedir.

Yönetimin birbirinden farklı daha birçok tanımı olmasına rağmen, birçok yönetim yazar ve teoristleri, yönetimin üç temel faktörü kapsadığı görüşünde birleşmektedirler. Bu üç temel faktör şunlardır (3).

- Tekniklerin ve becerilerin kullanımı,
- İnsanların ve kaynakların koordinasyonu ve kontrolü,
- Örgüt hedeflerine ulaşmak için sorumluluk.

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak kurum ve kuruluşlarda çalıştıkları her zaman ve her yerde yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Yönetim evrensel bir nitelik taşıdığı için başta toplumun bir örgütlenme şekli olan devletin, en küçük örgütlenme şekli olan ailenin veya ekonomik amaçlı olsun veya olmasın bütün ekonomik, sosyal ve kültürel örgütlenmelerin tümünün yönetim ilke ve kurallarına bağlı olarak işledikleri görülür. Çünkü yönetimin evrensel nitelik taşıyan kuralları, ilkeleri ve fonksiyonları olmadan etkili ve verimli çalışma, iş yapma veya yaptırma mümkün değildir.

Yönetimin evrensel nitelik taşıyan fonksiyonları, değişik yazarlar tarafından değişik görüş açılarından ele alınmıştır (4). Yönetim fonksiyonlarının farklı sıralanış ve ele alınış biçimlerine karşı bütün yönetim yazar ve uygulayıcılarının bir örgüt yöneticisinin veya yönetim kurulu üyelerinin yerine getirmesi gereken altı yönetim fonksiyonunun varlığı konusunda görüş birliği içinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu fonksiyonlar şunlardır;

- Planlama

Yönetimin en temel ve birinci fonksiyonunu planlama oluşturmaktadır. Planlama, işlerin fiili olarak yapılmasından ziyade, işleri yapmak için gerekli ön hazırlıkları kapsayan araştırma, politikalar geliştirme, çalışma yöntemleri geliştirme, çalışma programları hazırlama, ihtiyaç

³ Shaun GREGSON, Frank LIVESEY, **Management and The Organization**, English Language Book Society, London, 1983, s.17.

⁴ H.Fayol, Urwick, Drucker, Brech, Neuschel, Newman, Rathe ve Mackenzie gibi yönetim yazarlarının değişik görüş açılarından ele aldıkları yönetim fonksiyonları sıralamaları ile ilgili olarak bkz. David HUSSEY, **Corporate Planning Theory and Practice**, Pergaman Press, Newyork, 1976, s.5.

duyulan araç ve imkanları tesbit etme, işgücü ihtiyacını saptama, bütçe hazırlama, yeni fikirler yaratma ve geliştirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır (5). Planlama, nereye gidileceğinin bilinmesi açısından önem taşımaktadır.

- Örgütlenme

Bir ya da birden fazla kişi, ortak bir amaç için bir araya geldiğinde öncelikle "hangi işler, kimler tarafından hangi araçlarla yapılacaktır" sorularının cevaplanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Uygulama ve yönetim faaliyetlerinin belirli kişilere verilmek üzere gruplara ayrılması ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin çabaların uyumlu bir biçimde ortak bir amaca yönelmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesi, yer, araç ve gereçlerin sağlanması bir başka deyişle ortak bir amaç için bir araya gelen kişilerin oluşturduğu grubun örgütlenmesi, organize edilmesi gereklidir (6). Kısaca örgütlenme, birlikteliğin amaç ve hedeflerini başarmaya yardımcı olmak, işleri ekonomik ve etkili bir biçimde yapmak, en iyi en uygun muhtemel karşılıklı ilişkiler içinde insanları birlikte çalıştırmak ve faaliyetleri gruplara ayırmaktır(7).

- Yönelme

Yönetimin statik (durgun) fonksiyonları olarak nitelendirilen planlama ve örgütlenmeden sonra sıra dinamik bir nitelik taşıyan yönelme fonksiyonuna gelir. Ancak bu fonksiyonun faaliyete geçirilmesi ile örgüt bir canlılık ve dinamizm kazanır (8). Örgüte işlerlik

5 Ewell Paul ROY, **Cooperatives Development-Principles and Management**, The Unterstate Printers Pub. Inc., Danville, Illinois, 1976, s.472. Ayrıca planlama fonksiyonuna ilişkin olarak planlama aşamaları ve planların içeriğini oluşturan temel kavramlar hakkında geniş bilgi için bkz. Harold KOONTZ, Cyril O'DONNELL, Heinz WEIHRICH, **Management**, International Student Edition, Seventh Edition, McGraw Hill, Tokyo, 1980, s.160-172.

6 William H.NEWMAN, (Çev.Kenan SÜRGİT), **Yönetim-İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Yetkin Yayınları, 4. Baskı, ankara, 1985, s.163.

7 ROY, s.472.

8 TOSUN, s.90.

kazandırmak için o örgüt içinde iş yapacak kişilere işe başlama emrini vermek gerekmektedir. Yönelme fonksiyonu, yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yollar ile ne yapılması gerektiğini bildirmesi ile ilgilidir veya yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve onların ne yaptığını izlemesidir. Emir verme bu fonksiyonun başlangıç noktasını teşkil etmektedir.

-Koordinasyon

Koordinasyon, ortak bir amaç için bir araya gelen insanların çabalarının birbirine ters düşmeyecek şekilde, çabaların birbirini tamamlar biçimde yapılmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon sayesinde örgütlerin bütünlüğü sağlanmakta ve varlığı devam etmektedir. Koordinasyon, işbirliği içinde bulunan kişileri, birbirlerinin yaptıkları çabalardan haberli kılmaya yarar.

- Denetim

Denetim, ne yaptığımızı, neyi başardığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir yönetim fonksiyonudur. Bir başka deyişle denetim, diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır, başarı standartları belirler, araştırma sonuçları ile standartları karşılaştırır varsa sapmaları belirler ve sapmaların düzeltilmesi için gerekli önlemleri alır⁽⁹⁾.

- Yönetici Yetiştirme

Yetenekli ve konularında uzman olan yöneticilere duyulan ihtiyacı karşılamak veya çeşitli nedenlerden dolayı ayrılanların yerine zaman kaybetmeden yetişmiş yönetici yetiştirme veya yöneticileri eğitime fonksiyonu ortaya atılmıştır. Bu fonksiyon çalışma konusu ile direkt ilgili olduğu için aşağıda ayrı bir başlık altında geniş olarak ele alınmaktadır.

⁹ TOSUN, S.131-141.

II. YÖNETİM FONKSİYONU OLARAK YÖNETİCİ YETİŞTİRME

Yönetimin çağdaşlaşması, yapısı ile beraber ele alınıp değişim sürecine uyumu anlamında düşünülmelidir. Bu değişim süreci içinde kamu ya da özel, ekonomik veya hizmet amaçlı bütün örgütlerin (¹⁰) yapısal unsurları yanında insan unsurunun değiştirilmesi de önemli bir yer tutar. Örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreç olduğuna göre değişimin önderi ve güdüleyicisi örgütlerin yöneticileridir (¹¹). Yönetici, bir takım bilimsel ve yönetsel ilke ve kurallara göre bir işi, bir örgütü yürüten ve en stratejik zaman ve durumlarda kararlar alan, politikalar belirleyen kişidir. Bir örgütün belki de sahip olduğu en önemli aktiflerinden biri yöneticileridir (¹²). Günümüzde bir taraftan yöneticiliğin bir meslek haline gelmiş olması diğer taraftan hızla değişen çevre şartları yöneticilik eğitimini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Yöneticiler, yönetim mesleğini yerine getiren kişiler olarak bu mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranışlara sahip olmak zorundadırlar. İşte yönetici eğitimi bu meslek için gerekli niteliklerin ve bilgilerin yöneticilere kazandırılmasının yanında hızla gelişen bilimsel ve teknolojik yeniliklere işletmesini uydurma zorunluluğundan dolayı yöneticilerin sürekli olarak yetiştirilip geliştirilmelerini kısaca eğitilmelerini ifade etmektedir (¹³). Yönetici eğitimi, örgütlerin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerden birisidir. Yönetici eğitimi; yöneticilerin genellikle iyi belirlenmemiş çeşitli faaliyetler için eğitilmesidir. Dolayısı ile belirli bir göreve ya da işletmeye özgü değildir. Yönetici eğitiminin kapsamı yetiştirme ve geliştirme

¹⁰ İşletme çevresinde bu değişiklikler şu şekilde ifade edilir.

- Statik (Durgunluk) - Dinamik (Değişkenlik)
- Ulusal-Uluslararası
- Ürün odak noktalı - Pazar odak noktalı
- Çıktı - verimlilik.

Bkz. Jan Peter PAUL, "The Consequences off Mega Trends on Business Education", **European Management Journal**, Vol. 7, No.3, 1989, s.283.

¹¹ Ömer PEKER, "Yönetici Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.22, S.3 (Eylül-1989), s.5.

¹² Yıldırım ÖNER, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", **Yönetim Dergisi**, Y.3, S.12 (Haziran-1981), s.25.

¹³ Hayrettin KALKANDELEN, "Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.18, S.2 (Haziran-1985), s.83.

faaliyetlerinden daha geniştir ve görevden çok insana yöneliktir (14).

Genellikle yönetici eğitimi halkası içinde yer alan yönetim geliştirme (management development) yöneticilerin şimdiki işlerinde etkinliklerini artırma ve onları daha üst yönetim kadroları için hazırlama sürecidir (15). Bir başka deyişle, yönetici yetiştirme ve geliştirmenin birinci ve olması gerekli hedefi yöneticilerin mevcut işlerinde zorunlu olarak göstermeleri gerekli olan performanslarını artırma yoluyla etkinlik düzeyini yükseltmek, gelecekteki iş potansiyelini belirleme fırsatı yaratmaktır. Kısaca yönetim geliştirme, yöneticilerin mevcut performansını yükseltme ve onları gelecek için hazırlama olarak nitelendirebileceğimiz yönetici geliştirme ve yetiştirme kavramlarından oluşmaktadır (16). Yönetici eğitimi ise mesleğe yönelik hem yetiştirme hem de geliştirme faaliyetlerini kapsamı yanında ayrıca karmaşık çok çeşitli örgüte ilişkin olan görevlerin üstesinden gelebilmek için verilecek olan örgütsel bilgi, beceri ve davranışların geliştirilmesini de kapsar. Aslında eğitim ve geliştirme terimleri toplam sürecin ayrılmaz parçalarını oluşturur (17). Yönetici gelişmelere paralel olarak kendini devamlı eğittiği sürece gelişimini de devam ettirmiş olacaktır.

Yöneticileri için eğitim programları uygulamaya karar veren her örgütün öncelikle şu hususları gözönünde bulundurması gereklidir (18).

- Daha fazla sorumluluk gerektiren mevkilere uygun bir seçimin yapılabilmesi için bu mevkilerin gereklerine uygun yetenekli ve bilgili yöneticilerden oluşan bir temel sağlamalıdır.
- Bütün yönetim mevkilerinin gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişiler tarafından doldurulması garantiye alınmalıdır.
- Her yöneticinin devamlı yükselebilmesi ve sahip olduğu nitelikleri kullanabilmesi için gereken çalışma ortamı sağlanmalıdır.

14 Bohdan HAWRLYSHNY (Çev.Fulya AKAR), "Yönetici Eğitimi-Kavramsal Bir Çerçeve", **Yönetim Dergisi**, Y.2, S.12 (Haziran-1982), s.67.

15 Justin G.LONGENECKER, Charles D. PRINGLE, **Management**, Charles E. Merrill Pub. Comp. Sixth Edition, Ohio, 1984, s.334.

16 CRAIG, BİTTEL, s.365.

17 George C.HOUSTON, **Manager Development**, Richard D. Irwin Homewood, Illinois, 1981, s.4.

18 Francis W.DINSMORE, **Developing Tomorrow's Manager Today**, Amacom, Newyork, s.44.

Bütün bu açıklamalardan sonra yönetici eğitiminin şu şekilde bir tanımını yapmak mümkündür.

Yönetici eğitimi, yönetim mesleğine yönelik bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması yanında, her örgütün kendine özgü örgütsel yapı ve işleyişleri gözönünde tutularak ortaya çıkabilecek çeşitli örgütsel görevlere ilişkin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında kazandırılmasını sağlayan sürekli ve önemli bir süreçtir.

Bundan sonraki konularda kullanılacak "yönetici eğitimi terimi, yönetici yetiştirme ve geliştirmeyi de kapsayan tüm eğitim etkinlikleri anlamındadır. Sonuç olarak her örgütün üzerinde önemle durması gereken bu faaliyetler sürecin çalışma konusunu oluşturan Tarım Satış Kooperatiflerinde de önemli olduğunu ve ikinci ikisimde geniş olarak ele alınacağını belirterek bundan sonraki konularda bu kooperatif yöneticilerinin halkla ilişkiler ve önderlik açısından önemi ve yöneticilerin nitelik ve yeteneklerini etkileyen faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

III. TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN HALKLA İLİŞKİLER VE ÖNDERLİK AÇISINDAN ÖNEMİ

Daha önce ele alınan ve evrensel bir nitelik taşıyan yönetim fonksiyonlarının her tür işletme için geçerli olduğu belirtilmişti. Bu nedenle kooperatif işletmelerinde etkili bir varlık göstermelerinin büyük ölçüde bu fonksiyonların yerine getirilmesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Kooperatiflerde de geleceğe ve sorun çözmeye yönelik bilinçli birer seçim niteliği taşıyan kararlar alınmakta ve uygulanmaktadır. Kooperatif yönetimi, kooperatif örgüt yapısındaki amaç-araç ilişkilerini düzenleyen ve yürüten çabalar bütünüdür. Bu bakımdan kooperatif yönetimi, kooperatiflerin tanımlanmış olan resmi veya işlerlik kazandırılmış amaçlarına yönelik bir süreçtir (19). Bu süreç içerisinde amaca ulaşmak için altı yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesi zorunludur.

¹⁹ İsmail DUYMAZ, Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986, s.137-141.

Yönetim işlevi yerine getirilirken birbirini izleyen birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan çok sayıda iş görülmektedir. Belirli işlerin yaptırılması ve yapılması ise bunları devamlı olarak yürütecek kişilerin veya organların varlığına bağlıdır. Kooperatif tüzel kişiliği, Kooperatifler Kanunu'nun öngördüğü organlar tarafından işletilmektedir. Organlar belirli yetki ve sorumluluklar taşıyan, maddi araç ve yöntemlerle donatılmış olan işgörmeye birimleridir. Kooperatifin organları oluşturulurken kuruluştaki yönetim mevkilerinin yetki ve denetim alanları belirlenmiştir ve sınırları çizilmiştir. Yürütme ve denetleme organları arasında belirli yetki ve sorumlulukların neler olduğu önceden tesbit edilmiştir. Çünkü yönetimde karar almak, iş görmek, gördürmek ve denetlemek ancak yetki ve sorumlulukları iyi belirlenmiş olan bir düzen içinde mümkün olacaktır.

Bütün kooperatiflerin en yetkili yönetim organı bütün ortakların oluşturduğu genel kuruldur. Ancak bu kurul bir karar organıdır, görev ve yetkileri kanun ve anasözleşmelerle belirtilmiştir. Kooperatiflerde yürütme organı yönetim kuruludur. Bu kurul kooperatifi yönetir ve temsil eder. Kanunda belirtilen çeşitli görev ve yetkilerle donatılmış olan bu organ kooperatifi faaliyete geçiren bir özelliğe sahiptir. Daha çok planlama ve denetleme fonksiyonlarında etkin görev üstlenen bu organ, kooperatif işlerini yürütmek için bir yönetici (müdür) görevlendirebilir. Yönetici (müdür)ler ise daha çok yönetimin örgütlenme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirirler ⁽²⁰⁾.

Bir kooperatif yöneticisinin (müdürünün) yetki ve sorumlulukları şunlardır ⁽²¹⁾.

1. Genel kurul tarafından belirlenmiş olan genel politikaya göre emrinde çalışanları çalıştırmak, güdülemek,
2. Kooperatif faaliyetleri ile ilgili önerileriyle birlikte yönetim kuruluna periyodik raporlar sunmak,
3. Kooperatifin mali ve idari faaliyetlerini planlamak, örgütlemek, yürütmek, uyumlaştırmak ve denetlemek,
4. Daha verimli ve etkin olabilmek için eğitilmiş kooperatif çalışanlarına sahip olmak

²⁰ ÜRPER, **Kooperatif...**, s.153.

²¹ ROY, s.433.

veya onları eğitmek,

5. Yönetim kurulu tarafından kendisine özel olarak verilen bütün faaliyet ve işleri yürütmek ve denetlemek,

6. Halka kooperatifi tanıtmak.

"Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nde işler kanun, anasözleşme, diğer mevzuat hükümleri ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ve üst kuruluşun talimatları, genel kurul ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak kooperatiflerde müdürlük, birliklerde genel müdürlük tarafından yürütülür" (22).

Bu maddeye dayanarak Tarım Satış kooperatifleri ve Birliklerinde kararlar almaya en yetkili organlar olarak genel kurul ve yönetim kurulu görülmekte, bu kararları uygulama, yürütme görevi de birliklerde genel müdür, birim kooperatiflerde müdür tarafından yerine getirilmektedir (23).

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerine müdür konumundaki yöneticilerin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı yani devlet tarafından tayin edilmesi sonucu kooperatif müdürleri ortaklardan bağımsız kendi kararlarını alma ve uygulama yetkisine sahip kılınmışlardır. Ortaklardan çok kendilerini kooperatif veya birliğin başına tayin eden makama bağlı olmuşlardır (24). Bu durumda kooperatif yöneticileri, ortakları kooperatife daha çok bağlama ve kooperatifçiliği halka duyurma yönünde etkisiz kalmaktadır. Oysa özellikle tarımsal alanda birçok konuda yeterli bilgiye sahip olmayan üretici çiftçiyi kooperatife daha çok ve kaliteli mal sunma konusunda güdülendirecek ve bilgilendirecek olan yegane kişiler birlik ve kooperatif yöneticileridir. İşte bu aşamada Tarım Satış Kooperatifi yöneticilerini gerek ortaklarla ve gerekse çevre halkıyla iletişim kurmada, kooperatifçiliği tanıtmaya ve benimsetmede halkla ilişkiler ve önderlik açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

²² R.G. 8.5.1985, s.18745, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair kanun hakkında bkz. Madde.11.

²³ Kooperatifler Kanunu'nun 42-54, 55-64- ve 65-69. maddeleri Kooperatiflerin Organlarını ele almakta ve kooperatifi yönetici, temsil edici ve denetleyici kararlar almaya yetkili organlar olarak genel kurul, yönetim kurulu ve denetleyicileri göstermektedir. Kanunda belirtilmemiş olmasına rağmen, özel kanunu bulunan Tarım Satış Kooperatifleri Müdürler ile ilgili düzen sağlayıcı hükümler getirmiş olup bu şekilde kooperatif tüzel kişiliğinin yönetiminde fiilen görev alan müdürler de bir yönetim organı olarak burada ele alınmaktadır.

²⁴ Rasih DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinin Yönetimi ve Piyasa Ekonomisi", s.4.

A) HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN

Her kişi veya kuruluşun çevresiyle olan ilişkilerini bir amaca dönük olarak yürütmesi yararlı ve zorunludur. Halkla ilişkiler bu konuda yönetimin başarıya ulaşmak için kullandığı etkili bir araçtır. Halkla ilişkiler, çevre ve örgütle ilgili halkla olan ilişkilerin planlı bir şekilde geliştirilmesi ve bundan örgüt için olumlu sonuçlar sağlanması yolunda girişilen işlemleri kapsamaktadır. Yöneticinin görevinin bölünmez bir parçasını oluşturan halkla ilişkilerin temelinde duyma ve duyurma kavramları yatmaktadır (25). Bu açıdan halkla ilişkiler, örgütün, toplumdaki kişiler ve gruplarla iletişim içine girerek faaliyetlerini açıklamasını, toplumun ve örgüt ile ilgili kişi veya grupların desteğini kazanmasını ve onlardan çeşitli yollarla gelebilecek olumlu veya olumsuz tepkilere duyarlı olarak yeni düzenlemelere gitmesini sağlayan bir yönetim işlevi olarak tanımlanabilir (26). Bir başka deyişle halkla ilişkiler, halkın örgüte karşı tutumlarını değerlendiren, halkın ilgisi doğrultusunda örgütün politika ve çalışma yöntemlerini belirleyen, halkın anlayışını ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programını ve iletişim sürecini harekete geçiren bir yönetim fonksiyonudur (27).

Her tür örgüt yönetiminin kendini dışarıya tanıtmasında, toplumu ve genelde kamuoyunu bilgi sahibi kılmasında ve en önemlisi de iyi bir imaj yaratmada halkla ilişkilerin rolü ve önemi çok büyüktür (28). Unutulmamalıdır ki, örgütler yalnızca halkın kabulü ile varlıklarını sürdürürler ve yine varlıkları yalnızca toplumun kabul ettiği şekilde topluma yaptığı katkılarıyla sürdürülür (29).

-
- 25 Ahmet RAMAZANOĞLU, "Yönetici ve Halkla İlişkiler", Fermani MAVİŞ, **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fak. Yayını No:66,Eskişehir,1986, s.42.
- 26 Alpay ATAOL, **Halkla İlişkiler-Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal Bir Model**, İzmir, 1987, s.6.
- 27 John E.MARSTON, **The Nature of Public Relations**, McGraw Hall Book Comp. Newyork, 1963, s.5.
- 28 Fuat ÇELEBİOĞLU, "Yönetimde Halkla İlişkilerin Önemi", Fermani MAVİŞ, **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fak.Yay.No.66, Eskişehir, 1986, s.204.
- 29 Robert D.ROSS, **The Management of Public Relations Analysis and Planning External Relatilons**, A Wiley Interscience Pub. Newyork, 1977, s.11.

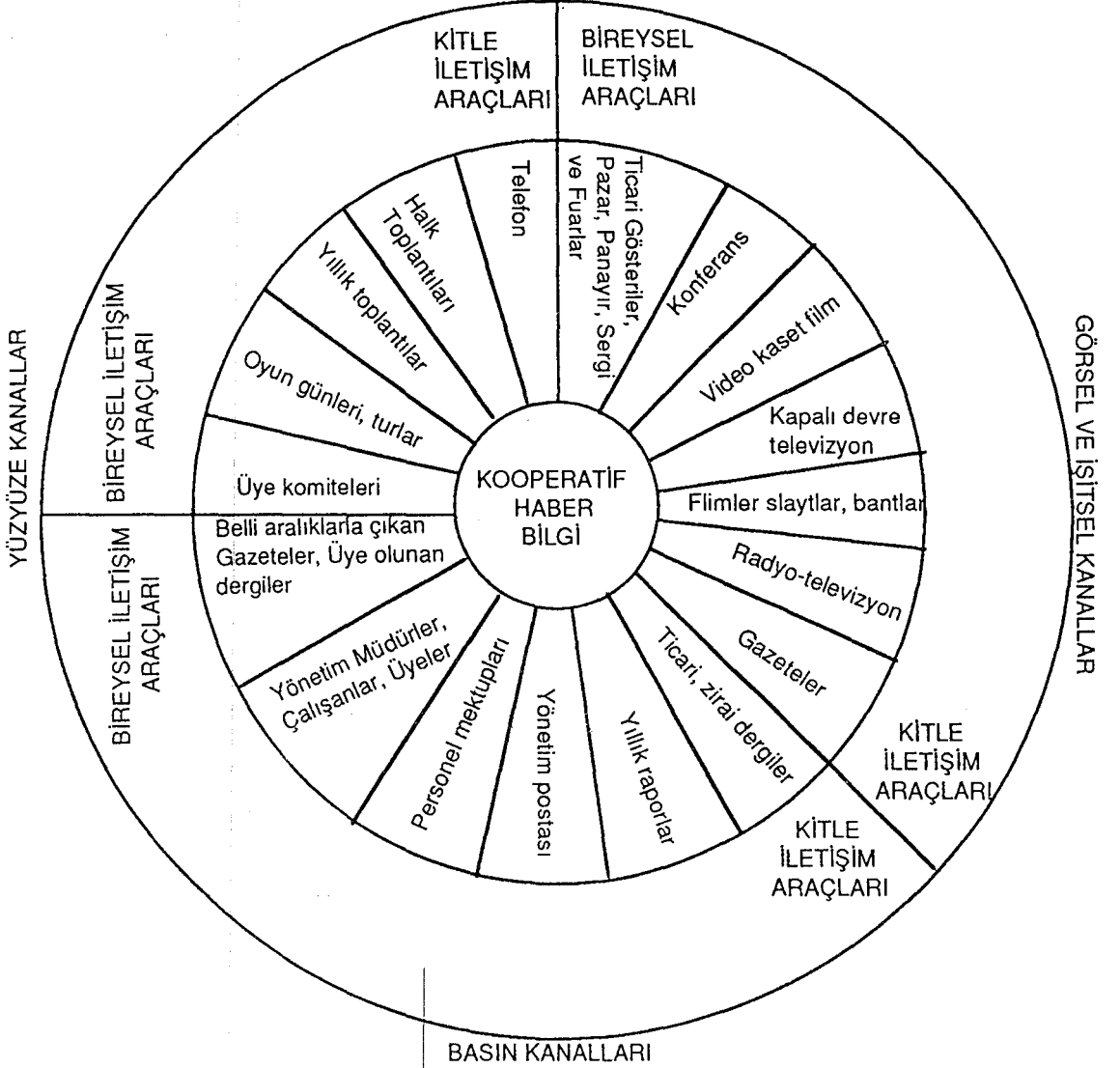
Kooperatiflerde ise halkla ilişkiler, özel bir öneme sahiptir. Çünkü kooperatifler gerek yapıları gerek amaçları nedeniyle halkla daima iç içe yaşamak zorundadırlar. Kooperatifler, halktan kopuk bir biçimde ne gelişebilir ne de varlıklarını sürdürebilirler. Halkın güvenini ve desteğini kazanmak her kooperatif türü için büyük önem taşımaktadır. Kooperatiflerden birinin dahi yarattığı güvensizlik ve olumsuz izlenim veya başarısızlık sadece kendi kooperatifleri için geçerli olmadığı gibi genelde bütün kooperatiflerin de aynı gözle görülmesine ve kooperatifçilik düşüncesinin olumsuz yönde etkilenmesine yol açmaktadır. İşte bu nedenle bu gibi olumsuz düşüncelere yer vermemek, kooperatiflere ilgiyi artırmak, güven duyulmasını sağlamak için halkla ilişkilere kooperatiflerde daha fazla yer vermek gerekmektedir. "Güdüldürmenin ön koşulu bilgilendirmedir" sözü, halka bilgi vermek ve onun destek ve güvenini kazanmak için halkla ilişkilerin zorunluluğuna işaret etmektedir⁽³⁰⁾.

Kooperatifler için halkla ilişkiler, kooperatifin üyeleri, müdürleri, yönetimi ve çalışanlarından başka diğer insanların gözünde de kooperatif için iyi bir imaj, izlenim ve intiba yaratmayı ifade eder. Diğer insanlar veya kısaca halk, birbirinden çok farklı kişi ve gruplardan meydana gelir. Bunlardan bazıları kooperatifle yakından ilgilenirler, bazıları da oldukça uzaktır. Bu ilgi gruplarının yapısına göre halkla ilişkiler programlarını yürütmek için kullanılan yöntemler farklılık arz edecektir. Bu nedenle halkla ilişkiler programlarında izlenmesi gereken üç ayrı aşama vardır. Birincisi halka ne anlatılacağı, ikincisi haberleşilecek veya bilgi verilecek grupların belirlenmesi, üçüncüsü kullanılacak uygun haberleşme araç ve yöntemlerine karar vermektir. Kooperatiflerde halkla ilişkiler programlarını yürütmek için uygun haberleşme araç ve yöntemlerinin geniş bir görünümü aşağıdadır (Bkz. Şekil - I).

Ülkemizde kooperatifçiliğin gelişmesini engelleyen unsurlardan birisinin de kooperatiflerde halkla ilişkilere gereken önemin verilmemesi gösterilerek, "Türkiye'de kooperatifçiliğin gelişmesinde kuşkusuz halkla ilişkilerin yetersizliği dışında çeşitli engeller

³⁰ Burhan AYKAÇ, "Kooperatiflerde Halkla İlişkiler", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.83 (Ocak-Şubat-Mart-1989), s.15.

vardır. Ancak halkla ilişkilerin de bu alanda önemli payı olacağını kabul etmek gerekir" (31) şeklinde yapılan bir değerlendirme, halkla ilişkilerin kooperatiflerdeki öneminin gözardı edilemeyeceğini göstermesi bakımından ilgi çekicidir.



ŞEKİL 1- KOOPERATİF HABERLEŞME ARAÇLARI

KAYNAK: ROY, S.442

Kooperatiflerde halkla ilişkilerin amaçlarını da şu şekilde bir sıralamaya tabi tutmak mümkündür (32).

31 Güther RANGLE, "Büyükçe Kooperatiflerde Sevk ve İdarede Mümkün En Büyük Başarıyı Sağlama Problemi Olarak Üyelerin Yönetime Katılması Karşısında Yönetimin Gücü", XI. Türk Koop.Kongresi Tebliğleri, Türk Koop.Kurumu Yayını, Ankara, 1984, s.262.

32 Hans H.MUNKNER, "Federal Almanya Cumhuriyeti'nde Kooperatiflerin Geleceği", XI. Türk Koop. Kongresi Tebliğleri, Türk Koop.Kurumu Yayını, ANkara, 1984, s.264-265.

- Kooperatif ortaklarının kooperatif politikası üzerinde etkili olmalarının sağlanması, kooperatif yönetiminde "Yönetici hakimiyetinin" oluşmasının ve "yönetimde yabancılaşmanın" önlenmesi.

İsabetli kararlar verebilmek için alternatif çözüm yollarının geliştirilmesinde ve karara varılmasında sapmaların en aza indirilmesi.

-Yönetimin aldığı kararların ortaklar tarafından daha geniş kabul görmesi ve kapsamlı bir değerlendirmenin yapılabilmesi sonucu geniş tabanlı bir görüş birliğine varılması.

- Ortakların memnuniyet ve desteğinin kazanılması.

- Ortakların kooperatif çalışmalarına daha büyük ölçüde ve daha inançlı bir şekilde katılımlarının gerçekleştirilmesi.

- Kooperatif yöneticileri ile ortaklar arasındaki anlaşmazlıkların önlenmesi.

- Kooperatif hareketin yerleşmesi, gelişmesi ve kökleşmesinin yanında kooperatiflere halkın ilgi ve güven duymasının sağlanması.

Kooperatiflerde halkın güven ve desteğini kazanmak ortaklarla olan anlaşmazlıkları gidermek vb. amaçlar için yapılan bu yönetim faaliyetinin daima kooperatif yöneticileri tarafından yapılması zorunludur. Kooperatiflerle ortaklar arasında büyük boyutlara ulaşan anlaşmazlıkların, halkın güven ve desteğinin kazanılmaması gibi olumsuzlukların temel nedeni kooperatif yöneticilerinin ortaklarına ve halka zamanında ve yeterli bilgi vermemeleridir. Yöneticilerin kooperatifleriyle ilgili olarak neler yaptıklarını, neleri yapamadıklarını, niçin yapamadıklarını veya neyi, ne zaman yapmayı planladıklarını dürüst bir şekilde ve hatta isbat ederek doğrulamaları çok önemlidir. Bu da ancak kooperatiflerde halkla ilişkiler işlevinin etkin bir biçimde işlemesiyle mümkündür. Bu kadar önemli bir faaliyeti yürütecek olan kooperatif yöneticilerinin bu nedenlerden dolayı önemi gerçekten büyüktür.

Bütün örgütlerin başarısı iyi yönetilmelerine bağlıdır. İyi yönetim de ancak bilgili, eğitim görmüş, deneyimli vb. daha birçok niteliklere sahip yöneticilerle gerçekleştirilir. Ayrıca yönetimin başarı şansı ile halkla ilişkiler arasında başka bir ifadeyle halkla ilişkilerin bilinçli uygulanması arasında sıkı bir ilişkinin varlığı da kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler, diğer bütün örgüt yönetimleri gibi Tarım Satış Kooperatifleri'nin faaliyetlerinin daha etkin kılınmasında ortaklarla yöneticiler arasında uyumlu bir ortamın yaratılmasında ve genelde bütün halk üzerinde bu tür kooperatifler için güven ve desteğin sağlanmasında kooperatif yöneticilerinin başvurması gereken yegane faaliyetlerdir.

Tarım Satış Kooperatifleri'nin ilk kuruluş yıllarında çiftçiler, daha garantili bir pazarlama sistemi sağladıkları ve gerek iç gerek dış pazarlarda daha geniş çapta satış imkanları geliştirme potansiyeli gösterdikleri için bu kooperatiflere ilgi duymuşlardır. Ancak bugün için kooperatif pazarlama sistemi içinde yer alan Tarım satış Kooperatifleri'ne ortakların işbirliği desteği ve katkısı yok denecek kadar azdır. Ortaklarla ortak işbirliği alanlarının yaratılması ve bunların olumlu sonuçlarının görülmesine şiddetle ihtiyaç bulunmaktadır ⁽³³⁾. Bundan başka ortak çiftçilerin ürünlerini satmak için her zaman kooperatife getirme alışkanlığı geliştirilememiş ve kooperatiflerine sorumlu oldukları hissi benimsetilememiştir.

Tarım Satış Kooperatifleri'nin karşı karşıya kaldığı bu önemli sorunların üstesinden gelebilmek daha önce de belirtildiği gibi kooperatif yöneticilerinin halkla ilişkilere vereceği öneme bağlıdır. Ortakları kooperatife daha fazla ilgi göstermeye, daha fazla ürün teslim etmeye ve kooperatife karşı güven duygularını geliştirmeye yönlendirecek olan fonksiyon halkla ilişkililerdir. Ortakların kooperatif faaliyetleriyle yakından ilgilenmesi, kooperatife daha fazla ürün teslim etmesi v.b. faaliyetlerin derecesine bağlı olarak kooperatifin kendilerine götüreceği çeşitli hizmetlerin de derecesinin artacağı konusunda, ortakların ikna edilmesi, inandırılması ve bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ortak çiftçilerle iyi kişisel ilişkiler kurmak ve geliştirmek kooperatifin her zaman için yararına sonuçlar verir. Bu da etkili bir halkla ilişkiler programının uygulanmasına ihtiyaç gösterir.

Bunlardan başka dış pazarlara da işlediği çeşitli ürünlerle girme durumunda olan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin dış pazarlara açılmada halkla ilişkilere gereken önemi vermesi gerekmektedir. Dış pazarlarda durum, genel ticaret politikası ve yönetmelikler, diğer üretici ülkelerin rekabeti ve tüketici isteklerine göre sık sık değişkenlik göstermektedir. Bundan dolayı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri değişik uluslararası pazarlarda durumlarını korumak ve yeni pazarlar geliştirmek zorundadır. Uluslararası pazarlardaki rakip işletme ve ülkelerle rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için halkla ilişkiler, pazarlamanın önemli bir fonksiyon alanı olarak gelişmektedir ⁽³⁴⁾.

Halkla ilişkilerin uluslararası pazarlardaki en önemli görevi, kooperatifi tanıtmak, adını,

³³ DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Funksiyonu", s.10.

³⁴ Semra KARDEŞ, "Dış Pazarlara Açılmada Halkla İlişkilerin Önemi ve Uygulanması", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Y.59,. S.6 (Haziran-1986), s.16.

özelliklerini, çalışmalarını duyurmaktır. Güvenilir ve sağlam bir imaj yaratmak ve sürdürmek, uluslararası pazarlarda kooperatifi olumlu yönleriyle tanıtarak ilgi çekmek, olumlu bir hava yaratmak ve halkın üzerinde iyi bir izlenim bırakmak da halkla ilişkilere dahildir. Bu nedenle kooperatifler, dış pazarlarda ürünlerinin satışını artırmak için hitap edecekleri dış pazarın yaşam düzeyi, kişi başına düşen gelir, ulaşım sistemleri gibi ekonomik özelliklerin yanısıra, sosyal, politik, kültürel ve psikolojik özelliklerini de bilmek durumundadır. Tüketicilerin zevklerindeki, ihtiyaçlarındaki ve damak tadlarındaki değişikliklerde incelenmeli ve bunların yaratacağı yeni pazar fırsatları kadar eldeki pazarların korunmasının sağlayacağı avantajlar da gözönüne alınmalıdır. Halkla ilişkiler, halkın nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmadığını bilerek hoşlandıklarını yapmak hoşlanmadıklarını yapmamak olduğu için kooperatiflerin dış pazarlar için geliştireceği etkin bir halkla ilişkiler programı için önceden geniş bir pazar araştırması yapmanın önemi çok büyüktür (35).

35 Uluslararası pazar araştırması; pazarlamacıların karşılaştığı ürün, pazar ve tüketici ile ilgili sorunların çözümüne yardımcı olabilecek bilgilerin sistemli ve objektif bir şekilde toplanması ve analizidir. Bu bilgiler;

1. Pazarla ilgili Olanlar

- İhracat Mevzuatı
- Gümrük (pazara giriş)
- Pazarın Boyutları ve Gelişmesi
- Pazarın Bölümlenmesi
- Talep Üzerindeki Etkenler
- Fiyat
- Rakipler

2. Ürünle ilgili Olanlar

- Ürün Nitelikleri
- Ürün Ambalajı
- Dış Ambalaj

3. Pazarlama Yöntemleri İle İlgili Olanlar

- Taşıma
- Satış ve Dağıtım Kanalları
- Fiyat
- Teknik Hizmetler
- Reklam ve Satış Çabaları

Bkz. Cem KOZLU, **ULUSLARARASI PAZARLAMA İLKELERİ VE UYGULAMALAR**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1986, ss.27-44.

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunacak olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde ve gerekli önemin verilmesinde hiç kuşkusuz kooperatif yöneticilerine büyük sorumluluk ve görev düşmektedir.

B) ÖNDERLİK AÇISINDAN

Her tür örgüt yöneticisinin ilgilenmek zorunda olduğu önemli konulardan biri de önderlik (liderlik)tir. Bir yönetici önderlik aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşmada astlarının işbirliğini sağlamaktadır. Tüm yönetim basamaklarında görev alan yöneticilerin önderlik işlevi vardır.

Önderlik, sosyal bir yetenektir ve bir önderin etkinliği grup üyelerinden etkili iş elde etmeye yöneliktir (36). Önderlik genel olarak bir kişinin belirli kişisel grup ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkilemesi ya da yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (37). bir başka deyişle önderlik amaçlara ulaşmaya doğru grup eylemlerini etkileme sürecidir.

Önder (lider) örgütsel amaçlara ulaşmada sarf edilen çaba içinde astlarının gönüllü katılımını sağlayan kişidir (38).

Önderliğin birbirine benzeyen bütün tanımlarından ortaya çıkan iki önemli düşünüş tarzı vardır. Bunlardan birincisi, önderliğin meşru bir temel üzerinde eşit olmayarak dağıtılan güç ve etki ile insanlar arasında sağlanan bir ilişki olduğudur. (Güç, önderin faaliyetleri için kanunlar veya sözleşmelerle değil, grup üyelerinin oybirliği ile öndere verilir). İkincisi ise hiç bir önderin tek başına olamayacağıdır (39).Eğer bir önderseniz sizi takip eden birilerinin varlığını her zaman görebilirsiniz. Herhangi biri kişileri belirli şekillerde davranılması için

³⁶ LONGENECKER, PRINGLE, s.435.

³⁷ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını No:147, İstanbul, 1984, s.257.

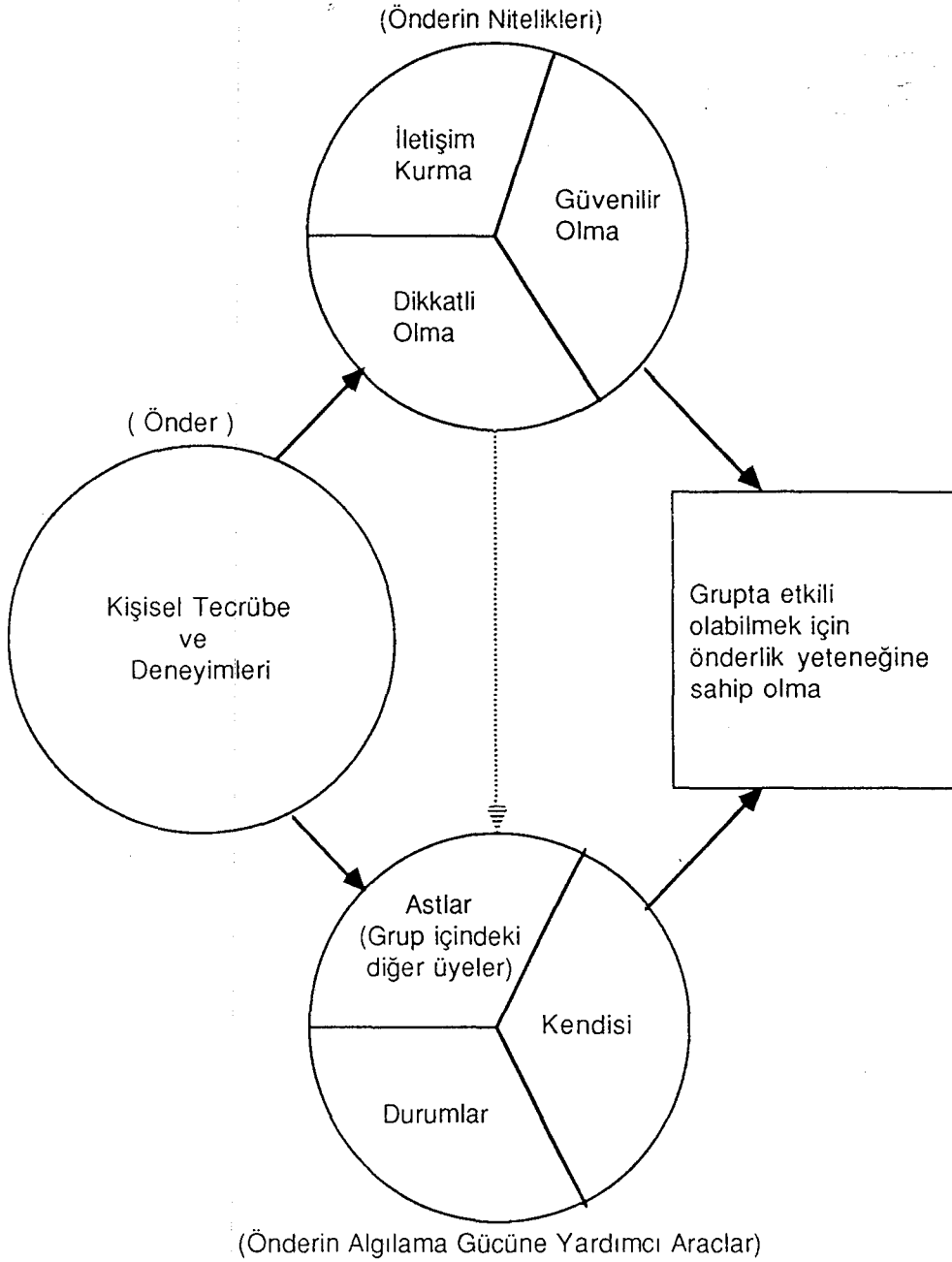
³⁸ KREITNER, s.392.

³⁹ Fred E.FIEDLER, Martin M.CHEMERS, Leadership and Effective Management, Scott Foresman Comp. Glenview Brightan, England, 1974, s.4.

zorlayamaz. Oysa önderlikte önderi izleyenler veya ona bağlı olanlar kendi istekleriyle bu etkili ilişki içinde yer alırlar, kendi adlarına kararlar alma yetkisini öndere gönüllü olarak devrederler.

Bunun yanında önder ile yöneticilerin de aynı anlama geldiğini söylemek mümkün değildir. Yönetici olmayan önderler olduğu gibi, önderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de mevcut olabilir. Önemli olan yöneticilik ve önderlik niteliklerine sahip yöneticilerin her iki işi de birlikte yapabilmeleridir. Ayrıca önderlik sadece üst yönetimin elinde bulundurduğu bir güç ve etkide değildir. Daha alt kademelerde çalışan kişilerin de önder olarak kabul edilebileceği söz konusudur. Önderliğin temelinde bir kişinin belirli özelliklerine dayanarak başkalarını etkilemesi yatmaktadır. Bir kişiye önder niteliğini kazandıran özellikler (bkz. Şekil II) ise kişisel, toplumsal ya da örgütsel konumundan kaynaklanmaktadır. Ancak hangi biçimde olursa olsun önderliğin niteliğini önderin astlarıyla ilişkileri davranışları ve koşullar belirleyecektir.

Örgütsel açıdan önderlik, yasal olarak ve ussal ölçülere göre elde edilen bir başka dreyişle yönetsel mevkilerin sağladığı bir güçten kaynaklanmaktadır. Yöneticinin önderliği, astlarını örgütsel amaçlara yöneltme biçimidir. Bu durumda yöneticiler kendilerine doğal olarak önderlik niteliği kazandıran özelliklere sahip olmasalar bile buldukları mevkinin sağladığı yasal güce dayanarak astlarını örgütsel amaçlara yöneltmeye çalışacaklardır. Ayrıca yöneticilerin önderlik davranışını ve biçimini örgütün yapısı, yönetim felsefesi ve yöneticilerin ve astlarının kişisel özellikleri de belirleyecektir. Yöneticilerin bilgi beceri ve yetenekleri, etkin önderlik davranışını sürdürme ve örgütü amaçlara doğru ulaştırma yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Her tür örgütün gelişmesi ve varlığını sürdürmesi için önderlik niteliğini taşıyan kişilere ihtiyaç vardır.



ŞEKİL - II- BÜTÜN ÖZELLİKLERİ İLE BİR ÖNDERİN GÖRÜNÜMÜ

KAYNAK: William M. BERLINER, William J. MCLARNEY, **Management Practice and Training** Richard D. Irwin Inc. Sixth Edition, Homewood, Illinois, 1974, s.523

Önderlik konusunda geliştirilen birçok teori, yaklaşım ve uygulamalı araştırmalar, önderlik sürecini veya olayını anlama, koşula göre önderlik, önder olacak kişileri önceden belirleme gibi sorulara cevap aramaya çalışmışlarsa da tam olarak önderlik olayını

açıklayamamışlardır (40).

Kooperatifçilik hareketi de kendi davranış özgürlüğünü ve canlılığını kendi önderlerinden almaktadır. Kişileri hedefe yönelten önderlerdir. Kooperatifin politikasını çizenler ve onun hangi yöne hangi hızla yöneleceğine karar verenler yine önderlerdir (41). Bu nedenle kooperatifler ve kooperatifçilik hareketi, kendilerine özgü önderlere ihtiyaç duymaktadır. Bunlar başkalarının güven duyduğu ve devamlı başkalarının gözetimi altında

-
- 40 Önderlik konusunda geliştirilen ve önderliğin anlaşılabilmesine ışık tutacağı düşünülen üç tür önderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Bunlar:
- Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre önderin sahip olduğu özellikler, önderliğin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Önder, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerinden farklıdır. Yaklaşımın bir sonucu olarak önderin hangi özellikleri ile izleyicilerinden farklı olduğunu saptamak için bir dizi araştırmalar yapılmış ve yaş, boy, cinsiyet, ırk, fiziki görünüm, olgunluk, güven verme, güzel konuşma, zeka, bilgi, ilişki kurma, ileriye görme, insiyatif sahibi olma, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açıklıksözlülük, kararlılık, iş başarma yeteneği gibi özellikler üzerinde durulmuştur.
 - Davranışsal Yaklaşım: Önder davranışlarına göre önderliğin biçimini önderin astlarıyla iletişimi, yetkiyi devretme derecesi, amaçları belirleme, karar verme ve denetim konusundaki tutum ve davranışları belirlemektedir. Bu temel ölçütlere göre yapılan araştırmalar, önder davranışlarının işe ve kişiye yönelik davranışlar olmak üzere iki ana yönde gelişeceğini göstermiştir. İşe yönelik önder amaçları belirleyen, kararları veren ve astlarının önceden belirlenen kural, ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını denetleyen, astlarını ödüllendirerek güdüleme yerine cezalandırmaya yönelik bir davranış göstermektedir.
 - Durumsallık Yaklaşımı: Önderliği içinde bulunulan durumlara göre açıklamaya çalışan yaklaşım, değişik durumlarda değişik önderlik biçimlerinin etkili olacağını ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, tek ve en iyi önderlik biçimi yoktur, her önderlik biçiminin en iyi ve etkili olduğu durumlar vardır. Durum, önder-izleyici ilişkileri, işin yapısı ve önderin konumunun gücünü en etkin şekilde birleştiren etkenlerce tanımlanmaktadır.
- Önderlikte durumsallık yaklaşımı içinde yer alan amaç-yol kuramı ise temelde önderin davranışlarının astların güdülenmesi, tatmini ve performansları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.
- Önderlik yaklaşımları konusunda daha ayrıntılı bilgi için bkz. KOÇEL, s.230-279; Toker DERELİ, **Organizasyonlarda Davranış**, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s.229-239, KREITNER, s.393-400; LONGENECKER, PRINGLE, s.436-445.

41 LAIDLAW, s.36.

olan kişilerdir. Kooperatiflerde önderler, beceri ve bilgiden çok dürüstlük, samimiyet ve içtenliğe göre değerlendirilmektedir.

Her kooperatif türü için önderleri fonksiyon ve pozisyonlarına göre üç gruba ayırmak mümkündür. Bunlar (42);

- Yönetici Önderler: Kooperatif hizmetin teknik özelliklerini bilen bu kişiler genelde günlük işlerin yürütülmesinden sorumludurlar. Birçok kooperatif yöneticisi, bütün iş hayatlarını ve yeteneklerini kooperatifleşmeye ve kooperatifçiliğin gelişmesine adanmış kişiler olarak, planlama ve karar vermede birer önder konumunu sürdürmektedir.

- Üye Önderler: Gelişmiş ülkelerde üye önderler, kooperatif hareketine tıpkı "Rochdale Öncüleri" gibi öncülük eden kişilerdir. Kooperatiflerde sürekli bir unsur niteliğini taşıyan üyelik ve bu niteliğe ait üyeler arasından seçilen yöneticiler, en önemli üye önder konumundadırlar.

- Eğitici Önderler: Bu grupta ise eğitim elemanları ve diğer personel bulunmaktadır. Bunlar kooperatifleri teşvik ve geliştirme hizmetlerini yerine getirmekle yükümlüdürler.

Kooperatif önderliğinde önemli olan, bu üç tip önderliğin nasıl birlikte geliştirileceği, dengeli tutulacağı, nasıl aralarındaki sürtüşmelerin önleneceği ve ortak bir hedefe ulaşılması çabalarında nasıl bir uyum sağlanacağıdır.

Kooperatifçilik hareketi içinde yer alan Tarım Satış Kooperatifleri'nde de yukarıda sözü edilen her üç önderlik tipinin önemi büyüktür. Özellikle destekleme alım programları çerçevesinde satın alınan ürünlerde olmak üzere pazarlama faaliyetleri itibarıyla Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin önder konumunda önemli bir rolü vardır (43). Burada özellikle dinamik, piyasadaki fırsatları değerlendirebilen ve gerek iç gerekse dış pazarlarda oluşan zor şartlarda bile satışları yönetebilen yetenekte yöneticilere ihtiyaç vardır.

Tarım Satış kooperatifleri'nin ortakları, bu kooperatiflerin mevzuatına göre ürünlerinin tamamını kooperatife vermek zorundadır. Oysa uygulamada bu zorunluluğa uyulmadığı görülmektedir. Kooperatif ve tüccarların katıldığı ikili bir pazarlama sisteminde, Tarım Satış Kooperatifleri ile aynı alanda çalışan tüccarlar, belli başlı üretim bölgelerinde geniş çapta

42 A.g.k., s.37-38.

43 DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", s.27.

yüksek fiyatla ürün alımlarında bulunmaktadır. Bunun yanında ortakların işbirliği ve desteği sağlanmadan etkin bir kooperatif pazarlama sisteminin geliştirilmesi de imkansızdır. Bu kooperatiflerde ortak sayısı fazla olmasına rağmen aktif olarak kooperatiflerle ilişki içinde bulunan ortak sayısı toplam ortağın ancak yarısını oluşturmaktadır (44).

Bu nedenle kooperatifle aktif ilişki içinde bulunacak, kooperatif faaliyetlerini destekleyecek ve ürününün tamamını kooperatife teslim etme sorumluluğunu duyacak olan ortakların olması gerekmektedir. Böyle bir ortak grubunun oluşması için de kooperatifçiliğe yürekten inanan güvenilir, ikna edici ve kooperatifin başarısı için her çabayı göstermekten kaçınmayan üye ve yönetici önderlerin önemi büyüktür.

Unutulmamalıdır ki kooperatif yönetici önderleri, kooperatifi amaca ulaştırma yolunda ortaklarının gönüllü katılımını sağlayacak olan tek kişidir. Tarım Satış Kooperatifleri sisteminde büyük bir ortak kitlesini kooperatiflerine ilgi göstermeye, kooperatif faaliyetlerine etkin olarak katılmaya teşvik etme kooperatif faaliyetlerinin başarısına da büyük ölçüde katkıda bulunacaktır.

IV. TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİLERİN NİTELİK VE YETENEKLERİ VE BUNLAR ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yönetimde belirli mevkileri dolduracak olan yöneticilerde aranacak nitelik ve yetenekler, her örgütün ve her mevkinin gerektirdiği ihtiyaçlara göre değişiklik göstermektedir.

Tarım Satış kooperatifleri'nin yönetim sistemlerinin bugün geçerli olan serbest piyasa ortamında başarıyla rekabete girmeyi mümkün kılan, esnek, kendini sürekli yenileyen ve serbest bir yaklaşımdan ziyade bürokratik ve devlete bağımlı bir yapıda olduğu bilinmektedir (45). Bütün bu özellikler, yöneticilerin nitelik ve yeteneklerini sınırlayıcı veya geliştirmesi yönünde güdüleyici bir yönetim sistemini göstermemektedir. Ancak yine de bu yönetim sisteminde yer alan yöneticilerin, çalışanlarından en yüksek verimi elde etmek, yönetimin

44 A.g.k., s.29.

45 DEMİRCİ, "Tarım Satış Kooperatiflerinin Yönetimi ve Piyasa Ekonomisi", s.3.

temel fonksiyonlarını en iyi biçimde uygulamak, yönetimin temel kaynakları olan insan, para, malzeme, yer, bina, araç, gereç ve zamandan en iyi şekilde yararlanmak ve kooperatifini amacına ulaştırmak için başarılı olmaları gerekmektedir. Bu başarı da Tarım Satış Kooperatifleri yöneticilerinin sahip olması gereken nitelik ve yeteneklerle gerçekleşebilecektir. Bu nedenle bu kooperatif yöneticilerinin yönetimlerinde tam bir serbestliğe sahip olmasalar bile etkin bir yönetim faaliyeti gösterebilmeleri için gerekli olan nitelik vey yetenek sınıflandırması aşağıdaki gibi olabilecektir.

A) YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİK VE YETENEKLER

1- Beceriler ⁽⁴⁶⁾

a) Analitik Beceriler: Bu beceriler, ekonomi, davranış bilimleri ve matematiği kapsayan ve temel disiplinler olarak adlandırılan konular içinde yer almaktadır. Analitik becerilerin ussal katkısı, örgüt performansı üzerinde farklı değişken grupları arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin etkisini ölçmede yöneticilere yardımda bulunmasıdır. Bu sayede meydana gelebilecek olağanüstü bir değişikliğin üstesinden gelmek için bu becerilerin yöneticilere yardımda bulunacağı ümit edilir. Bu şekilde yöneticiler örgütsel davranışları kontrol edebilir ve değiştirebilirler.

b) Sabit Beceriler: Bu beceriler, personel ve endüstriyel ilişkiler, finans, pazarlama, üretim yönetimi gibi değişik işletme işlevleri ve yönetimin değişik fonksiyonel yönleri ile ilgilidir. Bu beceriler özellikle temel disiplinler üzerine kurulurlar.

c) Denetim ve Sonuçları Ölçme Becerisi: Yöneticinin işini etkin bir şekilde yapması için yönetici, kooperatifin performansı ile ilgili bilgiye sahip olmasını sağlayacak sürekli bir bilgi akışına sahip olmalıdır. Pazar gelişmeleri hakkında bilgi akışı, çıktılar ve maliyetler hakkında

⁴⁶ Arnold R.WEBER, "The Transferability of Management Skills", Herman H.FUSSLER, John E.JEUK, Don R.SWANSON, **Management Education Implications for Libraries and Library Schools**, the University of Chicago Press, Chicago, London, 1973, s.108-109.

bilgi akışı, ürün teslimatları, fiyatlar hakkında bilgi akışı vb. yönetime yardımcı konular içinde incelenmelidir. Ayrıca muhasebe, istatistik ve bilgisayar teknikleri bu gibi kontrol ve ölçümler için yararlı tekniklerdir.

d) Tamamlayıcı Beceriler: Tamamlayıcı beceriler belki de teşhis edilmesi en zor olan becerilerdir. Dar bir görüşle bu beceriler, belirli bir problemin çözümü için sabit bir bilgiye sahip olmak ve çözümü doğru tekniklere dayandırarak sonuca ulaşma yeteneğine ihtiyaç gösterir. Bir başka deyişle, belirli bir probleme sezgi yoluyla yaklaşımı ifade eder.

2. Nitelikler ⁽⁴⁷⁾

a) Eğitim: Tarım Satış Kooperatifleri'nde yöneticiler genellikle yüksek öğrenim koşulunu taşımamakta, bu koşulu taşıyabilirler bile özellikle yönetim dalında öğretim veren yüksek öğretim kurumlarından mezun olmaları şartı yöneticilerde aranan bir nitelik olmamaktadır. Ayrıca bu kooperatif yöneticileri için bir veya daha fazla yabancı dil bilme şartı da önemli yönetici niteliklerindedir.

b) Tecrübe: Yönetimdeki değişik anlayış ve uygulamalar tecrübenin bir zamanlar en önemli nitelik olarak görülmesine yol açmıştır. Ancak bugün geçerliliğini yitirmiş yerini bilgiye bırakmıştır. Yine de nitelik sınıflandırmasında bilgi, beceri ve tutumları güçlendirmede, çalışma alışkanlığı kazanmada, akıl ve düşünceyi geliştirmede eğitim kadar tecrübenin de etkisi olduğu ve her görev yerinin eğitim kadar belli bir oranda tecrübeye ihtiyaç gösterdiği görüşü yaygındır.

c) Araştırmacılık: Yönetimsel uygulamalar arasında en yaygın niteliklerden birisi de araştırmadır. Yönetim sürecinin canlı bir niteliğe kavuşturulması için iyi planlanmış ve geniş kapsamlı araştırmalar yapılması zorunludur. Özellikle bu kooperatifler için çok etkin iç ve dış pazarlama araştırmalarının yapılması ve araştırmacı zihin yapısına sahip olan yöneticilere olan ihtiyaç büyüktür.

d) Yaratıcılık: Bu nitelik belki de Tarım Satış Kooperatifleri yöneticilerinde bulunması

⁴⁷ Cemil CEM, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticilerin Nitelikleri İşlevleri-Eğitim Sorunları, TODAİ Yayını, Ankara, 1976, s.35-82.

zorunlu olan en önemli niteliklerden birisidir. Eğer bir yönetici, örgütü içinde yalnızca klasikleşmiş her zaman olağan olan işleri yapıyor, elindeki kaynakları en iyi biçimde kullanmaktan başka birşey düşünmüyorsa o örgüt gelişemeyecek ve rekabet de gerileyecektir. Bu nedenle bilginin gerçekten yaratıcı olabilmesi, bir eşyayı görüldüğünden daha değişik bir biçime getirme ve yeni bir yapı oluşturmaya yönelmesiyle imkan kazanabilecektir. Çağdaş bir yöneticinin, örgütünün koşullarını değiştirebilme ve geliştirebilme doğrultusunda yaratıcı ve yenileyici bir işlevi üstlenmesi gereği bu şekilde ortaya çıkmaktadır.

e) Ussallık: Yönetim önemli ölçüde düşünsel bir süreç olduğu için ussallığın en çok karar sürecine yansıdığı kabul edilmektedir. Yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde sağduyuya dayalı düşünce biçimi, yöneticilerde aranan niteliklerden birini oluşturmaktadır. Neyin olduğu kadar nasıl akılcı düşünüleceğinin bilinmesi de önemlidir.

f) Girişimcilik: Bir şeyi başlatma işlevi, yetkisi ya da yeteneği olarak tanımlanan girişimcilik, cesaret, riski göze alma ve sonuçta başarısızlığı kabullenmeyi gerektiren bir niteliktir. Bunun yanında örgütlerin başarılı olmaları ve faaliyetlerini genişletmeleri de bir ölçüde yöneticilerin girişim gücüne bağlıdır.

Tablo-7, bir yönetici profiline günümüze kadar geçirdiği değişiklikleri göstermektedir. Özellikle 2000'li yıllarda, gelişmelere paralel olarak yöneticilerde aranacak nitelik ve yeteneklerin, genel düzeyde bilgi, bilgiye erişme, bilgiyi kullanma, lisanüstü eğitim, birden fazla yabancı dil, bilimsel ve analitik düşünce yapısının (48) ağırlıkta olacağı bir yönetici profiline dönüşmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olacaktır.

Tarım Satış Kooperatifleri'nde pazarlama fonksiyonu, çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde belirtildiği gibi bu kooperatiflerin temel konusunu oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazar fırsatlarını belirleme, pazar araştırması yapma, değerlendirme, ürün geliştirme ve satış konularında aktif bir pazarlama stratejisi geliştirecek ve uygulayacak nitelik ve yetenekte yöneticilere olan ihtiyaç büyüktür. Çünkü artık Tarım Satış Kooperatifleri sadece ortaklarının mal veya hizmet isteklerini karşılayan birer klasik kooperatif olmaktan çok, kendi nam ve hesabına piyasada aktif stratejiler izleyerek çalışan birer "pazar yönlü

48 Zeynep ATIKKAN, "21. Yüzyılın Altın Meslekleri", *Hürriyet Gazetesi*, (5 Mayıs-1991), s.7.

kooperatif" haline dönüşmeye ihtiyaç gösteren bir yapıdadır (49). Bu dönüşümü gerçekleştirecek olan da nitelikli ve yetenekli kooperatif ve pazarlama yöneticileridir.

Bu açıklamalardan hareketle Tarım Satış kooperatifleri'nde yöneticilerin nitelik ve yeteneklerini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir.

	1950 sonrası	1990 sonrası
Dünya görüşü	<ul style="list-style-type: none"> - İçinde bulunulan Örgüt ile sınırlı - İçinde bulunulan endüstri dalı ile sınırlıdır - Ulusal - İçinde bulunulan kültür - Ekonomik - Teknolojik 	<ul style="list-style-type: none"> Çevresel Çok yönlü endüstri Çok uluslu Zıt kültürler Ekonomik Teknolojik, sosyal politik
Sosyal Değerler	<ul style="list-style-type: none"> - Vekil - Müdahale edilmeden işler - Karı en iyi şekilde kullanır 	<ul style="list-style-type: none"> Profesyonel Hür teşebbüsün sosyal değerleri ile işler Sosyal değerleri en iyi şekilde kullanır
Kişisel Değerler	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomik Ödül+Güç - Durgunluk (Sabitlik) - Uygunluk 	<ul style="list-style-type: none"> Kendini gerçekleştirme Değişim Sapma
Beceriler	<ul style="list-style-type: none"> - Tecrübeye dayanılarak kazanılan - Popüler lider - Katılımcı - Amaç belirleyici - Bilinen problemleri çözücü - Sezgi ile problem çözücü - Muhafazakar risk taşıyıcı - Birbirine benzeyen şeyleri teşhis eden - Geriden izleyici - Muhafazakar planlayıcı 	<ul style="list-style-type: none"> Uzun mesleki eğitim öğretim ile kazanılan Karizmatik+Politik lider Politik+Karizmatik Hedef belirleyici Yeni problemleri çözücü Deneyle problem çözücü Müteşebbis risk taşıyıcı Çeşitli şeyleri teşhis eden Rehber izleyici Müteşebbis planlayıcı
Beceri Profili	<ul style="list-style-type: none"> - Genel 	<ul style="list-style-type: none"> Genel-Özel+Profesyonel
Dünya Perspektifi	<ul style="list-style-type: none"> - Bulunulan çevre - Yarı açık sistem 	<ul style="list-style-type: none"> Global çevre Açık sistem

TABLO 7- YÖNETİCİ PROFİLİNİN GÜNÜMÜZE KADAR GEÇİRDİĞİ EVRİM

KAYNAK: H. Igor ANSOFF, "The next Twenty Years in Management Education", s.20, FUSSLER, JEUCK SWANSON, Management Education Implications for Libraries and Library Schools, The University of Chicago Press, Chicago, London, 1973

49 Zeynep SINA, "Kooperatiflerde Yönetim Anlayışında Farklılaşma", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Y.59, S.6 (Haziran-1986), s.21.

B) YÖNETİCİLERİN NİTELİK VE YETENEKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Pazarlama Anlayışında Meydana Gelen Değişmeler

Pazarlama anlayışı ne üretirsek satarız düşüncesinden tüketici ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların tatmini hedef alınarak neyi üretirsek satabiliriz düşüncesine dönüşmüştür. Bu da işletmelerin pazar yönlü olmasını gerektirir⁽⁵⁰⁾. Pazar ekonomilerinin geliştiği bir ortamda kooperatiflerinde böyle bir politika izlemeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü pazardaki şiddetli rekabet bunu gerektirmektedir.

2. İşletmecilik Alanında Meydana Gelen Değişmeler

Ortaklara hizmet, kooperatiflerde alınan kararlarda ve yürütülen çabalarda tek rehber olma özelliğini giderek kaybetmiştir. Kooperatifler giderek daha ciddi işletme problemleri ile karşı karşıya kalmışlardır. İşlem hacmi, kapasite kullanım derecesi, pazar payı, rekabet yeteneği gibi konular kooperatif yöneticilerinin gündemine girmiştir. Toplam aktifler dönüş hızı özsermaye dönüş hızı, sabit değerler dönüş hızı, stok dönüş hızı gibi çeşitli faaliyet rasyoları ile iktisadilik kavramları kooperatif yöneticilerinin üzerine eğilme ihtiyacı duydukları konular olmaya başlamıştır.

3. Pazarda Rekabetin Şiddetlenmesi

Pazarda alım ve satıma konu olan ürün ve hizmet çeşitleri artmıştır. Şiddetli rekabet çoğu yerde aktif fiyat stratejilerinin izlenmesini ve yatırım faaliyetini zorunlu kılmıştır. Yatırım ve iştirak faaliyetlerine başvuran kooperatiflerde daha yüksek bir işlem hacmi ve faaliyet

⁵⁰ İlhan CEMALCILAR, Pazarlama, Kavramlar-Kararlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1988, s.24.

verimliliği ile çalışmak, maliyetleri düşürmek, nakit akışını düzenlemek gibi yeni ekonomik konular ortaya çıkmıştır.

4. Devlet Müdahalesi ve Aşırı Bürokrasi

Kooperatif yöneticilerinin devlet tarafından atanması, onları bir devlet memur sıfatından ayrı bir nitelik kazandırmamaktadır. Oysa yöneticiler serbest bir ortamda bütün yeteneklerini ve bilgilerini hiçbir kısıtlama olmadan çok daha iyi bir biçimde kullanabilecektir. Özellikle devletin aşırı müdahalesi altında kalan kooperatiflerin yöneticileri, kooperatiflerini başarıya ulaştırarak yol ve yöntemleri, bilgi ve yetenekleri uygulama imkanı bulamadıklarından dolayı büyük bir sıkıntı içindedirler.

Sonuç olarak kooperatiflerde büyük önemi olan ve kooperatifin başarısı veya başarısızlığında aynı diğer işletme türlerinde olduğu gibi önemli rol üstlenen yöneticilerin seçiminde öncelikle iyi bir eğitim görmüş olma koşulunun yerine getirilmesi zorunludur (51). Bundan sonra kooperatifin içinde ve dışında meydana gelen değişmelere göre yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar konusunda eğitimi de eğitimin vazgeçilmez ikinci halkasını oluşturur. Biliyoruz ki günümüzde herşey baş döndürücü bir hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve çağın gerisinde kalmamak için öncelikle yönetimin vazgeçilmez unsuru olan yöneticilerin bu yönde kendilerini yetiştirme ve geliştirmeleri kısaca eğitilmeleri tüm işletmelerin başarısında büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitilmiş yöneticiye duyulan ihtiyaç diğer işletmeler gibi Tarım Satış kooperatifleri ve Birliklerinde de geçerli bir kavramdır.

İkinci kısım, Tarım satış kooperatifleri'nde eğitilmiş yöneticiye duyulan ihtiyacı ve bu ihtiyaca paralel olarak yapılacak eğitim faaliyetlerinin örgütlendirilmesi, eğitim yöntemlerinin seçimi ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi konularını içine almaktadır.

51 ÜNAYDIN, s.28.

İkinci Kısım

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN AMACI VE KAPSAMI

I. EĞİTİLMİŞ YÖNETİCİ İHTİYACI

Bir amaca ulaşma yolunda bir araya gelip bir örgüt çatısı altında faaliyet gösteren her tür örgütün başarıya ulaşması kuşkusuz yönetim mevkilerinin istenilen nitelik ve nicelikte yöneticilerle doldurulmasına bağlıdır. Ancak içinde bulunulan dönem için yeterli sayılan yöneticilerin zamanla eskidiği, hızlı değişim sürecine ayak uyduramadığı görülür. Çünkü hiçbir iş statik değildir, devamlı bir değişim içerisindedir. İşletmeler bu değişime ayak uydurabilen yöneticileri aracılığı ile başarılı olabilmekte ve gelişebilmektedirler.

Bugün işletme yönetimi alanında görülen ilerlemeler ve değişiklikler, II. Dünya Savaşı'ndan sonra büyüyen işletmelerin yönetimlerinden çok daha karmaşık ve çok yönlüdür. Şurası bir gerçektir ki yirminci yüzyılın başlarında tipik küçük işletmelerin yönetimi ile zamanımızın gelişmiş çok uluslu işletmelerinin yönetimi ve bunların yöneticileri arasında nitelik ve nicelik bakımından büyük ayrılıklar vardır (52).

Bilgisayarların geniş ölçüde kullanımı yapılan işin hızını artırmış ve çok önemli iş

⁵² Sinan ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*, İkt.veTic.İlim.Akad. Yay.No:172/107, Eskişehir, 1976, s.28.

fonksiyonlarını değiştirmiştir. Günümüz teknolojisi çok çabuk ilerlemektedir. Yeni retim yöntemlerinin gelişiminin hızlı temposu, yöneticilerin kendilerini yenilemek ve yeni pazarlar aramak için daha çok çalışmalarını gerektirmektedir. Yeni ulaşım ve haberleşme yöntemleri de yöneticilerin uzak mesafelere daha çabuk, daha kolay ve daha ucuz bir şekilde ulaşmalarını ve haberleşmelerini sağlamıştır. Rekabetin şiddeti ve şekli değişmiştir. Birçok büyük örgüt, zamana karşı gösterdikleri yavaş hareketler nedeniyle pazarlarını ve müşterilerini kaybetmişlerdir. Bazı işletmeler yeni ürün geliştirmede yavaş kalmışlar, bazıları hızlı bir şekilde ürün geliştirmişse de pazarlamasını çok yavaş yapmışlardır. Uzun yıllar kendi alanlarında lider olan örgütlerin kendilerini başarıya götüren yönetim metodlarının artık çağa ayak uyduramadığını görüp değiştirme yoluna gitmişlerdir (53).

Ayrıca evreye ve topluma karşı duyulan sosyal ve toplumsal sorumluluklar, çalışanların sağlık, ücret vb. koşullara ilişkin istekleri sosyal alanda ve diğer alanlarda yöneticilerin büyük yatırımlar yapmasına neden olan ilgi alanlarını oluşturmaktadır.

Bu nedenler, tüm örgütlerin eğitilmiş yöneticiye duyulan ihtiyacın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Eğitim, örgütlerin insan gücü kaynaklarını gclendirmelerini sağlayan ve hem kişinin hem örgütün hem de toplumun şu andaki ve gelecekteki refahını sağlayacak olan tek faktördür. Değişen şartlara ayak uydurabilme, uyum sağlayabilme, teknolojik gelişmelerden yararlanıp ekonominin ve piyasanın şartlarına en iyi şekilde cevap verebilmek için kaynakları yeniden düzenleme, çevresel şartlara daha iyi tepkide bulunma, fiziki ve insangücü kaynaklarını kullanmada daha esnek olma (54) gibi örgütleri başarıya ulaştıracak olan bilgi, beceri ve davranışlar ancak eğitim ile kazanılabilir. İşte bu nedenlerden dolayı her örgütün eğitim görmüş ve kendini sürekli eğiten veya eğitme faaliyetlerine katılan eğitilmiş yöneticilere olan ihtiyacı çok büyüktür. Çünkü rgtleri başarılı kılan da kılamayan da yine yöneticilerdir.

53 Frederic C.HAAS (ev.şeyda ÜLSEVER-Ekrem ÜLSEVER), **Eskiye Yöneticiler**, Anadolu Üniversitesi, Açık ğretim Fak. Yay.No:17, Eskişehir, 1987, s.2.

54 A.g.k., s.4.

A) YÖNETİCİYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR

Daha önce de belirtildiği gibi Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri kooperatif içinden değil de devlet tarafından atama ile işbaşına gelmektedir. Devletin yürüttüğü destekleme alım programları içinde yer alan ürünlerin pazarlanmasını da üstlenen bu kooperatiflerde bu nedenle devlet müdahalesi diğer kooperatiflere göre daha büyük boyuttadır. Bu da birçok yönden Tarım Satış Kooperatifleri'nin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir (55).

Tarım Satış Kooperatifleri'nin amacı, ortaklarının ürünlerini işleyerek, bunları en iyi şekilde pazarlamak, bir başka deyişle ortaklarının ürünlerini karlı bir şekilde satmak ve bunların ürünlerini işledikten sonra değerlendirmektir (56). Özetle bu kooperatiflerde temel işletme fonksiyonu, pazarlamadır. Bu fonksiyon içinde tedarik, depolama, standartlaştırma, paketleme ve ambalajlama vb. birçok alanlara ilişkin pek çok sorunla ve dar boğazla karşı karşıya kalınmaktadır.

Öncelikle çiftçiler üretimlerini planlarken ürünlerinin özelliklerine göre kısa, orta ve uzun vadede piyasadaki durum hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Piyasa hakkında bilgi edinilmesinin amacı, üreticilere ve birim kooperatiflere belirli pazarlarda arz ve talep dengesi yönünden yardımcı olmak ve böylece aşırı fiyat dalgalanmalarını sınırlamaktır (57). Tarım Satış kooperatifleri'nin bu aşamadaki rolü piyasaya göre üretim yapma konusunda ortaklara bilgi vermektir. Bu nedenle bu kooperatiflerde piyasa hakkında bilgi toplama ve değerlendirme sistemine ve bu sistemi geliştirecek ve yönetecek yöneticilere ihtiyaç vardır.

Pazarlama işlevinin etkinliğinin artırılması için fiziki alt yapı olarak adlandırılan toplama, sınıflandırma, paketleme, depolama ve işleme faaliyetleri için kullanılan tesislerin atıl bırakılmayarak azami fayda sağlanacak şekilde yöneticilerin ilgisine ihtiyaç vardır.

Ayrıca dış ticarete de söz sahibi olan bu kooperatiflerin yönetimlerinin hızlı ve esnek karar mekanizmasından yoksun olduğu ve pazarlama bölümünün bürokratik işlemler

55 Tarım satış Kooperatifleri'ne devlet müdahalesinin kooperatif faaliyetine ve destekleme alımlarına olumsuz etkileri konusunda bkz. Yaşar BAĞLI, "Tarım Satış kooperatiflerinin Reorganizasyonu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.84 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989), s.34-36.

56 Rasih DEMİRCİ, "Tarım Satış kooperatiflerinde Pazarlama Üzerine Düşünceler", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.657 (Eylül-1991), s.3.

57 DEMİRCİ, "Tarım Satış kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", s.23.

nedeniyle zor piyasa şartlarında çalışabilecek bir yapıya sahip bulunmadığı da görülmektedir. Bu sorunun belki de temel sebebi devletin bu kooperatiflerin faaliyetlerine olan sınırlayıcı etkisi olsa da kooperatifin başarısında olumsuz etkisi olmaktadır.

İncelendiği gibi Tarım Satış Kooperatiflerinin temel sorunları özellikle pazarlama faaliyetinden ve devletin aşırı müdahaleciliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bunlardan başka ortaklarla ilişkilerden kaynaklanan pek çok olumsuz durum da vardır. Ancak sorunlar ne kadar büyük ve önemli olursa olsun ihtiyaca uygun bir eğitim, yöneticileri çok değişik görüş açıları ile sorunlara yaklaşmasını sağlayacaktır.

Bu nedenle Tarım Satış Kooperatifleri'nin yöneticileri olsun pazarlama faaliyeti ile ilgili personeli olsun, amaca uygun bir program içeriğinde eğitilmeleri gerekmektedir. Kooperatifin amacına uygun bir yönetici eğitimi yine kooperatiflerin kendi örgütlediği ve uyguladığı etkili eğitim programları ile gerçekleştirilebilir.

Yöneticilere, yaptıkları işle ilgili teknik bilgilerin verilmesinden ortak-kooperatif ilişkilerinin düzenlenmesi, belirli yeteneklerin kazandırılması ve davranışların belirlenmesine kadar değişik konular bu eğitim programının kapsamına alınabilir.

Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri veya diğer işletme yöneticileri olsun hepsinde ortak özellik gösteren nokta belirli tür, bilgiye yeteneğe ve davranışa sahip olmalarıdır. Ancak bu bilgi beceri ve davranışlar içinde işletmenin amacına, çalışma konusuna, büyüklüğüne vb. ölçütlere göre ağırlıklı olarak aranan bilgi beceri ve davranışlar bulunmaktadır. Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları şu şekilde inceleyebiliriz:

1- Bilgi: Tarım Satış kooperatifleri'nin yöneticileri için kooperatifçilik ve işletmecilik temel bilgilerine sahip olmanın yanında pazarlama ile ilgili teknik bilgiye sahip olmanın da büyük önemi vardır. Bu bilginin oranı yöneticilerin bulunduğu düzeye göre değişiklik gösterebilir. Bununla birlikte bir yöneticinin mutlak surette yönetimin temel fonksiyonları ile ilgili ayrıntılı bir bilgiye sahip olması gereklidir. Örneğin, Tarım Satış Kooperatifleri'nde geleceğe yönelik etkin bir pazarlama planlaması yapabilmek veya elde edilen sonuçların etkinliğini ölçebilmek için geniş bir yönetim bilgisine ihtiyaç vardır. Bu tür bilginin önemi bu kooperatiflerde özellikle kooperatifin pazarlama politikasını belirleyen yönetim kurulu üyelerinde ve pazarlama politikasını belirleyecek olan kararlara ışık tutan yol gösteren bilgiler verecek olan pazarlama yöneticilerinde daha fazladır.

2- Yetenek: İyi bir kooperatif yönetici olmak, aşağıda sıralanan yeteneklerin çoğuna veya hepsine sahip olmayı gerektirir. Birinci kısımda ayrıntılı bir şekilde belirtildiği gibi bu yetenekler özet olarak şunlardır (58);

- Zihinsel Yetenek: Teknik ve idari yeterliliğe sahip olma, doğru düşünme gibi.
- Yaratıcı Yetenek: Hayal gücü kuvvetli olma.
- Görsel Yetenek: Kooperatifinin çalışma seyrini önceden görebilmek.
- Liderlik Yeteneği: İzleyicilerine örnek olma.
- Çalışma Yeteneği: Ayrıntılı kooperatif çalışmaları yapma.
- Karar Verme Yeteneği: Hızlı ve doğru kararlar alma.
- Ahlaki Yetenek: Yönetimde yüksek standartlara, normlara ve değerlere sahip olma ve yanlışı doğrudan ayırabilme.
- Hüküm Verme Yeteneği: İnsan davranışlarındaki değişiklikleri farketme.
- Halkla İlişkiler Yeteneği: Kooperatif adına etkili bir şekilde konuşma, ikna etme.
- Düzenleme Yeteneği: Farklı görüşleri bir araya getirme onları analiz etme ve bu görüşleri ortak bir noktada birleştirme.

3- Davranış: Davranış, her ne kadar insanın kişiliği ile ilgili (59) bir olay ise de kooperatlflere vatandaşların ilgi ve güven duymamasının sebepleri arasında kooperatif yöneticilerinin güven vermeyen davranışları büyük rol oynamaktadır (60). Yönetici

58 ROY, s.435.

59 ARTAN, s.35.

60 Vatandaşların (halkın) kooperatlflere güven ve ilgi duymamasının ve üye olmada tereddütlü davranmasının sebeplerinden birincisi yöneticilerin güven vermeyen davranışlarıdır. Diğer sebepleri de şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kötü yönetim
- Başarısız kooperatif örneklerinin varlığı
- Yöneticilerin yetkilerini iyi kullanamamaları
- Personel istihdamında israf
- Programın gerçekleştirilememesi
- Ortaklarına yararı kısa sürede sunamaması
- Amaçlara ulaşmada gecikme
- Kooperatiflerin siyasi amaçlar için kullanılması.

Bkz.Emre ERDOĞAN,"Kooperatlflerde Yönetim",**Karınca Dergisi**,Y.55,S.635 (Kasım-1989), s.9

herşeyden önce hem görünüşü hem de davranışları ile çevresine güven vermeli, onları olumlu yönde etkileyebilmelidir. Kooperatiflerde güven temel kuraldır. Kuşkusuz kişinin yerleşik davranışlarını veya dış görünümünü değiştirebilmesi yöneticilik için büyük önem taşımakla birlikte hiç de kolay bir iş değildir. Bu yüzden davranışa yönelik verilecek eğitim, en zor eğitimidir.

B) EĞİTİLMİŞ YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMAYA YÖNELİK EĞİTİM PROGRAMLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN KONULAR

İhtiyaca uygun bir eğitim programının geliştirilebilmesi için gözönünde tutulması gereken üç tür konu vardır. Bunlar ⁽⁶¹⁾;

1. Örgütün (TSK) Amaçlar
2. Örgütün (TSK) Büyüklüğü
3. Örgütün (TSK) Eğitim Faaliyetlerinden sorumlu Yönetim Düzeyi

1. Örgütün (TSK) Amaçları

Örgütten örgüte uygulanan eğitim programlarının farklılığı, örgütlerin amaçlarının ve amaçlara ulaşmak için izleyeceği politikaların farklılığından kaynaklanmaktadır.

İyi bir yönetimin temel gereği, ulaşılması planlanan amaçların açık ve seçik bir şekilde belirlenmesidir. En üst tepe yöneticisinden en alt düzey yöneticiye kadar bütün yönetim mevkilerinde bulunan yöneticiler kendi çalışmalarının amacını bilmek zorundadır ⁽⁶²⁾.

Eğitim programlarının çerçevesinin çizilmesinde etkili olan unsurlardan biri de örgütü amaca ulaştırmak için izlenecek olan politikalarlardır. Eğitime ilişkin politikalar saptanırken şu noktaların gözönünde tutulması gerekir ⁽⁶³⁾;

- Temel amaçların belirlenmesi

⁶¹ ARTAN, s.36.

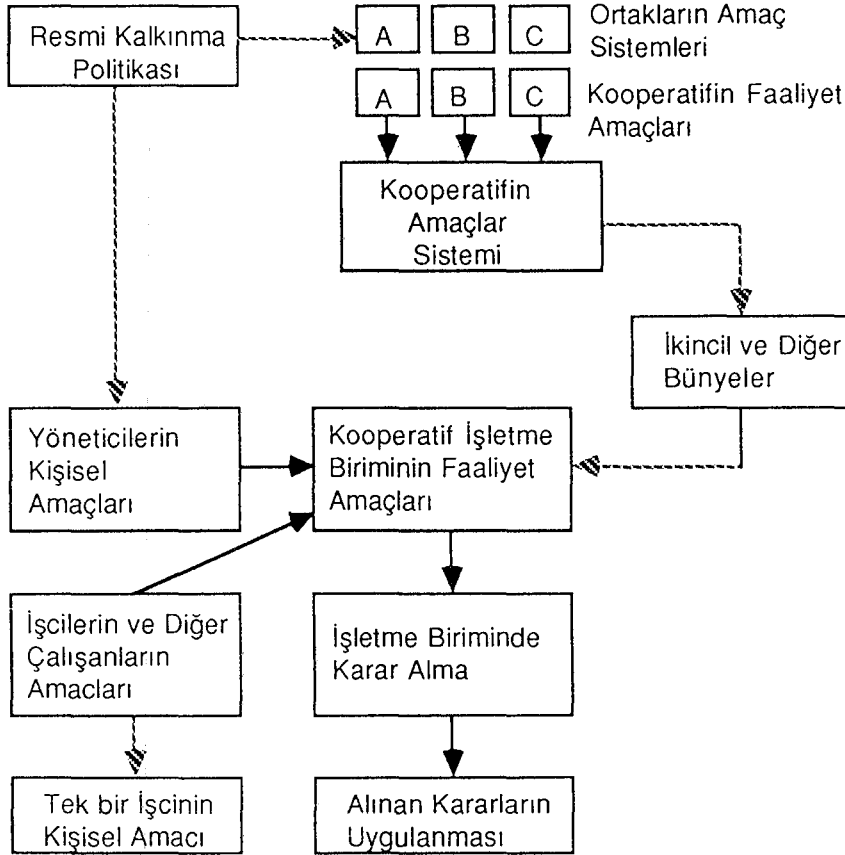
⁶² NEWMAN, s.20.

⁶³ İnal Cem AŞKUN, **Personel Yönetimi Ders Notları**, İkt.ve Tic.İlim.Akad. Yay., Eskişehir, 1974, s.192-193.

- Bu amaçların hangilerinin eğitim faaliyetleri sonucu gerçekleşeceğini belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmada izlenecek yolun belirlenmesi.

Kooperatifler temelde kişilerin en az bir ortak çıkar çevresinde birleşmelerine dayanır. Ancak kooperatiflerde her ortağın gerek birey gerekse bir kooperatif yöneticisi olarak belirli amaçları vardır. Bunun yanında kooperatifin tüm olarak amacı dendiğinde, ortakların amaçları ile kooperatifin amaçlarının uyum içinde olduğu amaçlar anlaşılmalıdır. Kooperatif faaliyete ilişkin kararlar işte bu çeşitli amaç sistemlerine ve bunlar arasındaki karşılıklı etkileşime bağlı bulunmaktadır (Bkz. Şekil --3).

Tarım Satış Kooperatifleri'nin de ana amacı ortaklarının ürünlerini en iyi şartlarla değerlendirebilmek kısaca pazarlayabilmektir. Bu hem ortakların hem de kooperatifin ortak amacıdır. Bu nedenle amaca uygun olarak geliştirilecek eğitim programlarının bu kooperatifler için pazarlama ağırlıklı olması önemlidir.



ŞEKİL III- KOOPERATİFLERDE AMAÇ SİSTEMLERİ VE KARAR ALMA

KAYNAK : ----- Verimlilik Dengisi, 1989, s. 24.

2. Örgütün (TSK) Büyüklüğü

İhtiyaca uygun bir eğitim programı geliştirmek için bu eğitimi planlayacak ve uygulayacak olan bir kişi, birim ya da bölüme ihtiyaç vardır.

Birim kooperatifler, ortakların birleşme amaçları doğrultusunda genellikle ilk kurulduklarında küçük işletme özelliğine sahiptir. Bu tür kooperatiflerin tek başlarına bir eğitim programı geliştirme ve uygulama imkanları yoktur. Ancak aynı amaçlı birim kooperatiflerin kendi aralarında ve kendilerinin üstünde kooperatif şeklinde birleşerek kurdukları birlikler büyük ölçekli ekonomik yapıya sahip olacaklarından işletme fonksiyonlarını bütünüyle yerine getiren bir politika sürdürebilirler (64).

Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri'nin iç ve dış pazarlarda göstermek zorunda olduğu etkin çalışmalar eğitim faaliyetlerine olan ihtiyacın derecesini gösterir. Bünyelerinde çok fazla personel istihdam etmeleri, çok önemli kooperatif faaliyetlerine karar vermeleri ve ortak-kooperatif ilişkilerini düzenleyici politikalar geliştirmeleri gibi değişik kooperatifçilik ve işletme faaliyetlerini yerine getirmek zorunda olan kooperatif birliklerinde eğitim faaliyetlerine olan ihtiyaç büyüktür. Eğitim faaliyetlerinin birlikler tarafından planlanıp geliştirilmesi ve uygulanması için de uzman eğitimcilerden oluşan ayrı bir eğitim birimine ihtiyaç vardır.

3. Örgütte (TSK) Eğitim Faaliyetlerinden Sorumlu Yönetim Düzeyi

Her tür örgüt için eğitim faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıyacak olan düzeyin kuşkusuz örgütün en üst yönetimi olacağı düşüncesi yaygındır. Üst yönetimin benimseyip, desteklemediği veya böyle bir eğitim programının örgüt yararına sonuçlar sağlayacağı düşüncesini taşımadığı sürece yapılacak olan çalışmalar hem maddi açıdan hem de zaman açısından boşa gitmiş olacaktır.

Üst yönetimin örgütün geleceğini ve tümünü ilgilendiren konulara ilişkin hayati kararları alması ve örgütün başarısında büyük önem taşıması bakımından yönetici eğitimi sorumluluğunu da üst yönetim taşır (65).

64 ÜRPER, *Kooperatif...*, s.133.

65 ARTAN, s.44.

Farım Satış Kooperatifleri'nde de eğitimin sorumluluğunu taşıyacak olan organ yönetim kuruludur. Çünkü yönetim kurulu kooperatiflere dışarıdan profesyonel bir yönetici atama hakkına sahiptir. Yetkilerinin bir kısmını onlara devredebilir. Devrettiği yetkilerinin iyi kullanılıp kullanılmamasını gözetmek bir başka deyişle yöneticileri değerlendirmek görevi yönetim kuruluna aittir. Böyle bir görevi üstlenen kurulun da yönetici eğitimi faaliyetlerinin sorumluluğunu taşıması elbette ki çok önemlidir.

Bu sorumluluğu taşıyan üst yönetim, eğitilmek istenen yöneticilere verilecek eğitim programlarının neleri kapsayacağı sorunu ile karşılaşmaktadır. Elbette kooperatif amacına uygun eğitimin verilmesi eğitimin kapsamını da belirleyecektir. Ancak her düzeydeki yöneticinin belli oranda teknik görevi vardır. Bu teknik görev üst düzeylere çıkıldıkça yerini artan bir oranda yönetim görevine bırakır. Eğitim programlarının kapsamı yönetim düzeylerine göre farklılık gösterecektir (Bkz. Şekil-4).

ÜST YÖNETİCİLER
Yönetim Kurulu Başkanı
- Yönetim İşlerinden sorumlu başkan yardımcısı
- Faaliyetlerden sorumlu başkan yardımcısı
İkinci başkan

ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER
Bölge müdürleri
Birim yöneticiler
Fabrika yöneticileri
Bölüm yöneticileri

ALT DÜZEY (DENETİCİ) YÖNETİCİLERİ
Denetçiler, ustabaşı, rehberler

İŞÇİLER
Operatör, işçi, teknisyen

ŞEKİL IV- YÖNETİM DÜZEYLERİ

KAYNAK: Wayne MONOY, Arthur SHARPLIN, Robert E. HOLMES, Edwin B. FLIPPO, Management Concepts and Practices. Allyn and Bocan INC Boston, Third Edition, 1986. s.11.

Son olarak yönetici eğitimi sorumluluğunu taşıyan üst yönetimin, eğitimin kimler tarafından yapılacağı, eğitim faaliyetleri için yeterli bir bütçe hazırlama gibi konularda da bir karara varması gerekmektedir.

II- TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ'NDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

Örgütlerin başarılı olmaları esas itibarıyla yaptıkları yatırımların verimli olmasına ve bunun da yöneticilerin gereği gibi eğitilmiş ve yetenekli olmalarına bağlı olması, yönetici eğitimini bir nevi temel yatırım, alt yapı yatırımı haline dönüştürmektedir. Bu alanda yapılacak yatırım, bir oranda diğer yatırımların da verimliliğini etkileyecektir ⁽⁶⁶⁾.

Kooperatifler, ticaret ve sanayi alanındaki faaliyetleri sırasında genellikle özel kesime ait işletmelerin rekabeti ile karşılaşmaktadırlar. Özel kesim işletmelerinin ekonomik ve politik bakımdan güçlü temsilcilerinin rekabeti, kooperatiflerin gelişmesini engelleyici nitelikte olabilmektedir. Özellikle maddi açıdan sağladığı iyi imkanlarla Tarım Satış Kooperatifleri'nin ticaret alanındaki faaliyetlerini kısıtlayan tüccar aracılar ve ihracatçı işletmelerle rekabet etmek ve ortaklarına tatmin edici bir gelir sağlamak için karlı çalışmak durumunda olan bu kooperatiflerin de güçlü ve bilgili bir yönetim kadrosu ile çalışmaya ihtiyacı büyüktür.

Her işletme gibi bu kooperatiflerde de yönetici eğitimi faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Ancak bu faaliyetlerin de belirli bir plan, program ve örgüt içerisinde yapılması zorunludur. Bu nedenle aşağıda ele alınacak eğitim faaliyetlerinin örgütlenmesi aşamalarının her tür örgüt için geçerli olduğunu belirterek, Tarım Satış Kooperatiflerinde yönetici eğitimi faaliyetlerinin örgütlenmesi konusunu şu şekilde incelemek mümkün olacaktır.

Öncelikle yönetici eğitim faaliyetlerinin planlanması, programlanması ve uygulanması aşamalarına geçmeden önce her örgütün bir eğitim politikasına sahip olmasının çok önemli

⁶⁶ Tamer KOÇEL, "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı", **Banka Meslek ve Fikir Dergisi**, C.VII, S.10 (Ekim-1970), s.32.

olduğu söylenebilir. Politika genelde belli bir amaca ulaşmak için izlenecek yollar ve yollardır. Bu yollar amaçlara göre değişik bir görünüm arz eder.

Konu eğitim politikası açısından ele alındığında ise bizi hedeflediğimiz amaçlara götürmek için izlenecek yollar ve araçlar anlaşılmalıdır (67). Bir örgütün eğitim politikasına sahip olması o örgüt için büyük önem taşımaktadır (68).

Aşağıda ele alınan konular Tarım Satış Kooperatifleri'nde yönetici eğitim faaliyetlerinin örgütlenmiş bir yapı içinde gerçekleşmesi için izlenecek yolları ve kullanılacak araçları ele almaktadır.

A) YÖNETİCİ ENVANTERİ

Yönetici envanteri, yönetici eğitimi çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan bir metoddur (69). Yönetici envanterinin yapılması örgütün ihtiyaç duyduğu miktar ve nitelikte yöneticiyi belirleme amacını taşır. Personel kayıtları envanter için önemli bir bilgi kaynağıdır (70).

Yönetici envanterinden bugünkü veya gelecekte yönetim mevkilerini dolduracak kişilerin kişisel özellikleri, performansları, yetenekleri, bilgileri vb. veriler toplanmış ve değerlendirilmiş olarak görülebilir (Bkz.Şekil-5). Bu şekilde yapılan bir yönetici envanteri ile

67 Hayrettin KALKANDELEN, "Eğitim Politikası", s.27; **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dalıresi Yay.No:24, Ankara, 1968.

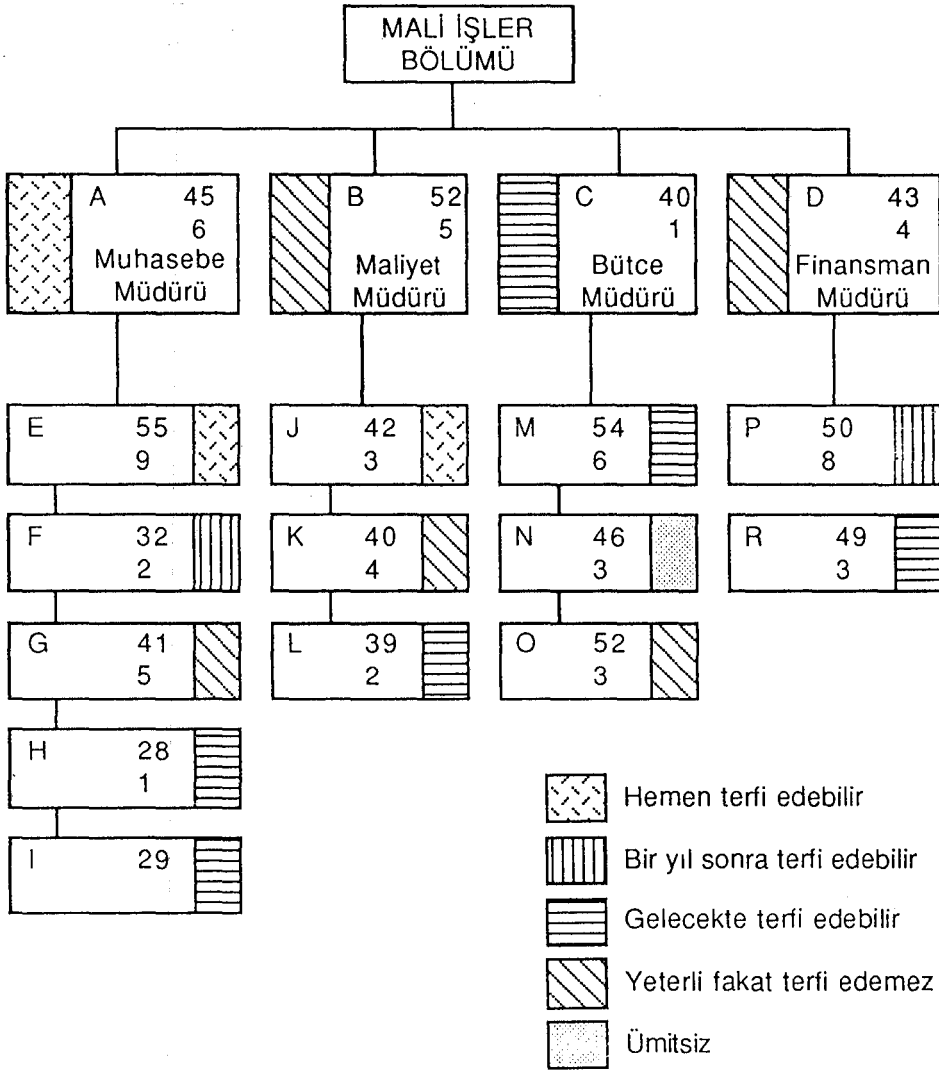
68 Bir örgüt için belli bir eğitim politikasına sahip olmanın dört temel önemi vardır. Bunlar;
 - Eğitim fonksiyonu diğer fonksiyonlarla açık bir şekilde görülebilen bir ilişki içindedir. Bu nedenle eğitime kendine özgü ve etkili bir rol oynaması için izin verir.
 - Eğitim için sorumluluk belirlenmiştir. Bu nedenle bölümler arası anlaşmazlıklar azalır.
 - Eğitim kişisel olmaktan çok önceden kararlaştırılan bir örgütsel çatı içinde yapılır. Böylece kişisel yanlış anlamalar azalır.
 -Eğitimin etkinliği örgütsel hedeflerle ilişki içinde belirlenir.

Bkz.David KING, **Training Within The Organization**, Tawistock Publ. London, 1969, s.146.

69 KOÇEL, "Yönetici Eğitimine...", s.32; ARTAN, s.51.

70 Dale YODER, **Personel Management and Industrial Relations**, Fifth Edition Prentice Hall. India, New Delhi, 1969, s.428.

örgütte hangi tip yöneticiye ihtiyaç duyulduğu belirlenebilir ve eğitim faaliyetleri ihtiyaca uygun olarak düzenlenebilir.



ŞEKİL V- YÖNETİCİ ENVANTERİ

KAYNAK: Melih TÜMER, *Yönetim ve Yönetici* s.300.

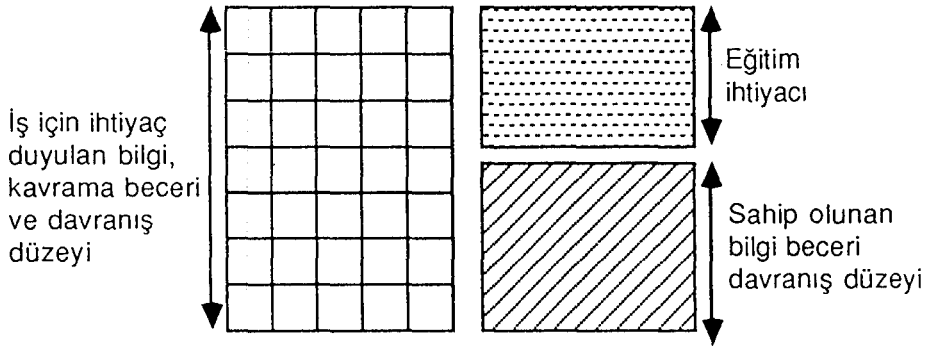
Şekil-5 Tipik bir yönetici envanterini göstermektedir. Görülüyor ki bölüm içindeki basamaklara göre yöneticiler dahil bütün personel yaş, kıdem gibi niteliksel bakımdan olduğu kadar (a) hemen terfi edebilir, (b) bir iki yıl sonra terfi edebilir, (c) Gelecekte terfi edebilir, (d) Yeterli fakat terfi edemez, (e) Ümitsiz gibi niceliksel bakımlardan da sınıflandırılmışlardır. Yapılan bu gizli envanter eğitim sorumluluğunu yüklenen üst yöneticiye eğitim işlevinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli verileri ve düşünme fırsatlarını sağlayacaktır.

Yönetici envanteri kapsamına iki konuyu almaktadır.

1. Eğitim ihtiyaçlarının tesbiti
2. Yönetici Değerlemesi

1. Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti

Eğitim ihtiyacı bir işin istenen etkinlikte yapılabilmesi için gerekli olan bilgi beceri ve davranış düzeyinin sahip olunan bilgi beceri ve davranış düzeyinden düşük olması halinde ortaya çıkar (Bkz.Şekil-6).



ŞEKİL VI- EĞİTİM İHTİYACI

Kaynak: G. A. COLE, Management Theory and Practice Second Edition, D.Publ. 1988.

Eğitim yöneticisinin eğitim etkinliklerini iyi örgütleyebilmesi için ⁽⁷¹⁾;

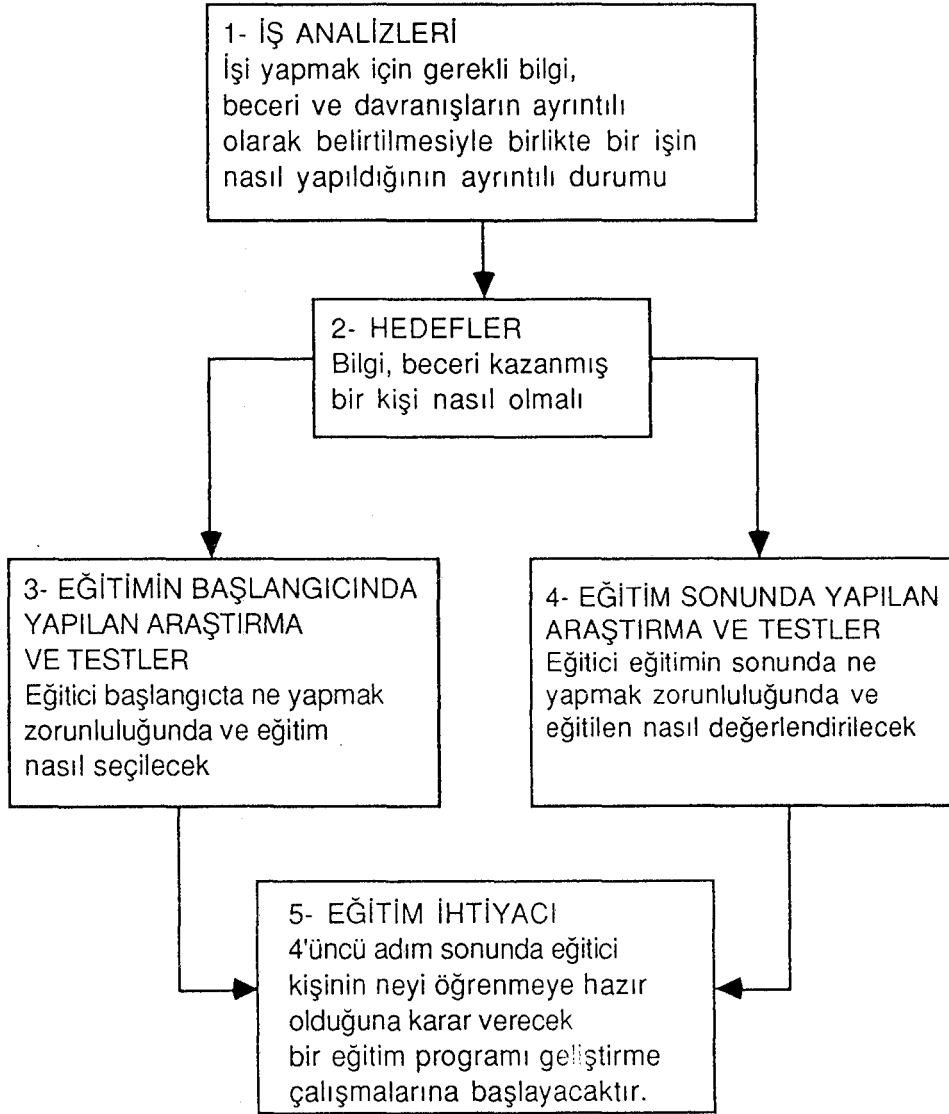
- a) Örgütün amaçlarının bilinmesi,
- b) Yapılan işlerin bilinmesi,
- c) İşlerde çalışan personelin niteliklerinin bilinmesi,
- d) Gerekli niteliklere sahip olmayan personelin teşhisi ve bu personele ait eğitim ihtiyaçlarının tesbiti

konularında araştırma yapması, doğru ve güvenilir bilgiler elde etmesi gerekmektedir.

Eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde, eğitim yöneticisinin bilgileri objektif bir şekilde değerlendirip doğru sonuca varabilmesi için bir takım bilimsel yol ve teknikleri kullanması gerekmektedir. Kullanılacak olan teknikler arasında personel kayıtlarının incelenmesi (sicil

⁷¹ İbrahim Ethem BAŞARAN, "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek Yol", s.33; Selma BEŞTEPE, "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek Yıl", s.24-27; **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını No:24,Ankara, 1968.

defterleri, raporlar, karteksler teftiş sonuçları vb.), anketler, testler (çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve yeterliliklerini ölçmek için geliştirilmiş objektif testler), mülakatlar, problem analizleri (amaca ulaştırmayı engelleyen problemleri tanıma, bilgi toplama, bilgileri inceleme ve uygun çözüm yolları geliştirerek en uygun çözüm yoluna ulaşma, bu şekilde problemin kaynağı olan yetersiz insan gücünü ortaya çıkararak bu işlerde çalışanların eğitilmesi için tedbirler alma), istatistiki örneklem teknikleri sayılabilir (72).



ŞEKİL 7- EĞİTİM İHTİYACINI TESBİT ETME AŞAMALARI

KAYNAK: IVOR K. DAVIES, *Organization of Training*, Mc Graw Hill, NewYork, 1973, s.43.

72 A.g.k., s.45; KOÇEL, "Yönetici Eğitime...", s.34.

Yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının tesbitinde yukarıda sayılan teknikleri de kapsayan ve yönetici envanterinin temelini oluşturan üç analiz vardır. Bunlar;

- Örgüt Analizleri: Örgütün faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik çevre içinde örgüt hedeflerini başarmada fiziksel ve beşeri kaynakların dağılımını kapsayan tam bir örgüt incelemesidir (73). Yapılan örgüt analizleri ile örgütün neresinde ne kadar yöneticiye ihtiyaç duyulacağı belirlenmiş olur. Bu analizden sonra sıra, örgüt amaçlarına ulaşmak için yönetim mevkilerinin gerektirdiği işlerin ve işlerin ihtiyaç göstereceği ne gibi bilgi, beceri ve sorumlulukların yöneticilerde aranacağına gelir.

- İş Analizleri: Eğitim amacı ile yapılan iş analizleri, eğitimin sınırlarını tayin etmek için örgüt içinde yapılan işlerin dikkatli bir şekilde incelenmesini kapsar (74). Bu analiz ile bir işin ne olduğu, nasıl yapıldığı ve gereği gibi yapılması için ne gibi bilgi, beceri ve sorumlulukları gerektirdiği gibi konular ortaya çıkmış olur.

- İnsangücü Analizi: İşin kendisinden ziyade belirli bir işte çalışan birey üzerinde odaklanır. Eğitim amacı ile yapılan insangücü analizi, üç temel nedene dayanır Bunlar (75);

- Testler, değerlendirmeler ve yerinde yapılan incelemeler, bireyin çalışma performansının belirli seviyeden aşağı olduğunu saptarsa, eğitimin gerekli olduğu belirlenir.

- Çalışanların hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduğunun belirlenmesiyle eğitim zamanı kısalmır.

- Belirli düzeyden aşağı performans gösteren bireylerin uygun eğitim aracılığı ile çalışma performanslarının daha yükseğe çıkartılabileceği sorusuna cevap aramak için bu analize ihtiyaç duyulur.

73 Bernard M.BASS, James A.VAUGHAN, *Training in Industry, The Management of Learning*, Tavistock Pub., 1971, s.76.

74 A.g.k., s.79.

75 William McGEHEE, Paul W.THAYER, *Training in Business and Insudstry*, John Wiley Sons Inc. NewYork, 1961, s.88.

2. Yönetici Değerlemesi

Yönetici değerlemesi, örgütte mevcut yöneticilerin örgüt analizleri ile belirlenen ve ihtiyaç duyulan yönetici niteliklerine sahip olup olmadıklarının anlaşılmasıdır (76). Mevcut yöneticilerin ihtiyaca uygun nitelikleri taşınamaması, onların eğitilerek gerekli niteliklerin kazandırılmasını gerektirir. İşte yönetici değerlemesinin yönetici eğitimi ile ilgisi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Yönetici değerlemesi ile yöneticilerin mevcut performansları, becerileri belirlendiği gibi gelecekte gösterebilecekleri performans kapasiteleri de belirlenmeye çalışılır.

Örgüt içinde yapılan yönetici değerlemesi çalışmalarının çeşitli amaçları vardır. Başlıca yönetici değerlemesi amaçları şunlardır (77);

- Eğitim ihtiyaçlarının saptanması için: Yaygın değerlendirme amaçlarından birisidir. Bir tüst mevkiye yükseltilmesi düşünülen bir yöneticinin mevcut bilgi ve becerileri işin gerektirdiği kişisel koşullarla karşılaştırılarak bir eğitim ihtiyacı duyulup duyulmadığı belirlenebilir. Ayrıca ihtiyaca uygun olarak da eğitim programlarının ağırlıklı konuları belirlenebilir.

Yönetici seçiminde: Herhangi bir nedenle boşalan veya boşalması muhtemel olan bir memvkiye getirilmesi düşünülen yöneticilerin bu görevde başarılı olup olmayacakları objektif bir şekilde değerlendirmeye tabi tutularak seçim yapılması amacıyla kullanılabilir.

- Yönetici maaşlarının saptanmasında: Yöneticilerin maaş düzeyleri veya maaşlarının yükseltilmesi gibi konuları saptamaya amacı ile de yönetici değerlemesinden yararlanılabilir.

Yönetici değerlemesi, örgüt içinde ya değerlendirilecek yöneticinin meslekdaşları ya uzmanlar ya da bizzat kendileri tarafından yapılabilir. Ancak üst'ün değerlendirilmesi bilinen en yaygın yoldur (78).

⁷⁶ ARTAN, s.58.

⁷⁷ İlhan CEMALCILAR, İnal Cem AŞKUN- Doğan BAYAR, Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir, 1983, s.278.

⁷⁸ Ural SÖZEN, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İst.ve Tic.İlim.Akad.İşletme Yönetimi Enst.Yay.No:1, Ankara, 1973, s.42; CEMALCILAR ve Diğerleri, s.280.

Önemli olan yapılan değerlendirmenin objektif temellere dayanması ve sonuçlarının güvenilir olmasıdır (79). Bu şekilde eğitime ihtiyaç duyan yöneticilerin tesbitinde ve eğitim amacının belirlenmesinde yanılığa düşme riski azaltılabilir.

Buraya kadar olan açıklamalara göre yöneticilerin eğitiminde şu ihtiyaçlara cevap aranacağını söylemek yanlış olmayacaktır (80);

1. Yöneticinin güçlü olduğu yönlerinin geliştirilmesi,
2. İşini yerine getirmede ihtiyaç duyulan bilgi beceri ve davranışın kazandırılması,
3. Performansın ortaya çıkardığı eksik veya yetersiz yönlerin tamamlanması,
4. Yöneticinin kendisinin yenilenmesinden doğan eğitim ihtiyaçlarının karşılanması.

B) EĞİTİMİN PROGRAMLANMASI VE UYGULANMASI

Eğitim faaliyetlerinin en önemli aşamalarından biri programlama ve uygulamadır. Çünkü bir eğitim faaliyetinde sonucun istenen şekilde olup olmamasında rol oynayan etkenlerin büyük çapta toplandığı aşama budur (81).

Eğitimin programlanması ve uygulanması aşaması, konuların ve yapılacak işlerin programlanması olarak iki kısımda incelenmektedir.

1- Konuların Programlanması

Eğitim programında öğretilmesi gereken konular eğitim ihtiyaçlarının tesbiti ile belirlenebilmektedir. Öğretilmesi zorunlu olan konuların ortaya çıkarılması ile birlikte eğitim

⁷⁹ Yönetici Değerlemesi çeşitli yaklaşımlara konu olduğu için hissedilir derecede subjektif olabilmektedir. Bununla birlikte başarıların ölçülebilir duruma getirilmesi konusunun önem kazanmasıyla ortaya çıkan tekniklerin gelişmesi oranında değerlemelerdeki subjektif etkenlerin azalacağını da gözardı edilmemesi gerekir. Bu konuda geniş bilgi için bkz. TÜMER, s.295-299.

⁸⁰ Zeki AKSAN, "Yönetim Geliştirme", İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1-2 (Nisan-1980), s.115.

⁸¹ Özkaya ÖZDEMİR, Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler, Başbakanlık Devlet personel Dairesi Yayın No:16, Ankara, 1967, s.41.

verilecek kişilerin o konudaki bilgi düzeyinin bilinmesi programın yapısı için gerekmektedir. Bu şekilde hangi konunun ne kapsam ve seviyede öğretileceği ortaya çıkmış olacaktır (82).

2- Yapılacak İşlerin Programlanması

Eğitim programının uygulanmasında diğer bir aşama da yapılacak işlerle ilgili çalışmaların tesbit edilmesidir. Burada işler kendi içinde bölümlere ayrılır. Bu iş bölümleri şöyledir.

a) Eğitimcilerin Seçilmesi ve Hazırlanması

Programın uygulanmasında eğitim görevini üstlenen kişilerin seçimi, programın başarısı ile çok yakından ilgilidir. Çünkü iyi bir eğitimci bulunması gereken nitelikleri taşıyan ve konu hakkında yeterli bir bilgiye sahip olan kişiler ancak programı başarıyla yürütebilir ve sonuçlandırabilirler.

Kendisine eğitimci görevi verilecek kişide aranması gerekli olan üç temel koşul vardır. Bunlar (83);

- Konuya hakimiyet
- Eğitim yöntem ve tekniklerini kullanabilme,
- Öğretmeye hevesli olma.

Ayrıca verilecek eğitimin tipine ve işlenecek konuya göre ders planlarının hazırlanması da önemlidir (84). Hangi derslerde hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı da bu aşamada kararlaştırılır.

82 ÖZDEMİR, Hizmet..., s.42.

83 Halit TANYELİ, "Eğitim Programlarının Hazırlanması", s.67, **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yay.No:24, Ankara, 1968.

84 İyi bir ders planı nasıl hazırlanır konusunda geniş bilgi için bkz. Halit TANYELİ, **Personel Eğitimi**, Ankara, 1970, s.46-50.

b) Zaman

Programın uygulanmasında zaman önemli bir etkidir. Gerek eğitime katılacaklar, gerek örgüt ve gerekse eğiticiler için en uygun zaman seçilmelidir (85). Eğitime katılanın işlerinin çok olduğu bir zamanda eğitim programına devam edememesi kişinin zararına, eğitime katıldıkları takdirde işlerinin aksaması da örgütün zararına sonuçlar doğurabilecektir. Eğiticinin de herhangi bir nedenle işini aksatması, eğitimden elde edilecek sonucun düşüklüğüne neden olabilecektir. Bu nedenle programın uygulanma zamanının her üç faktör de gözönüne alınarak uygun bir zaman diliminde yapılması gerekmektedir.

c) Yer

Eğitimin yapılacağı yerin seçimi de çok önemlidir. hem ulaşım yönünden hem de rahat bir eğitim yapmaya imkan sağlama yönünden belirli avantajlara sahip yerlerin seçilmesinde yarar vardır.

d) Malzeme

Eğitim malzemesi, işlenen dersin özelliğine göre kitap, broşür, cetveller, grafikler, tablolar, örnekler vs. olabilir. Dersle ilgili bütün malzemenin hazır bulundurulması gerektiğinde dağıtılması öğrenmede etkinliği artıran bir faktördür.

e) Araç ve Gereçler

Ders planları hazırlanırken kullanılacak eğitim araçlarının da belirlenmesi gerektiğinden bahsedilmişti. Derse başlamadan önce kullanılacak eğitim araç ve gereçlerinin hazır bulunması gerekir.

Eğitim araçları değişik açılardan sınıflandırılabilir de eğitimde kullanılan başlıca araçlar

85 ÖZDEMİR, Hizmet..., s.45.

şunlardır (86);

- Filmler
- Projektör
- Tepegöz
- Çuhalı Tahta
- Radyo-Teyp-Televizyon
- Slaytlar
- Maketler
- Kara Tahta
- Panolar
- Sinema Makinesi.

f) En Uygun Eğitim Yönteminin Seçimi

Eğitim programının başarılı bir şekilde sonuçlanması için verilecek eğitim tipine en uygun yöntemin seçilmesi gerekir. Çok değişik eğitim yöntemleri vardır. Ancak bunların hepsinin yararlı ve sakıncalı yönleri olmasına karşılık örgüt için en uygun yöntemin hangisi olacağına karar vermede, eğitimin tipi, zaman, bütçe vb. gibi koşullar yol gösterecektir.

C) EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Yönetici eğitimi amacıyla, örgütlerde uygulanan birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak kullanılacak yöntem örgütlere göre farklılık arz eder. Çünkü verilecek eğitimin amacına, yerine ve kullanılacak araç gerece, eğitime katılacakların sayısına ve zamanına kadar her şey eğitimin yönteminin seçiminde etkili olmaktadır. Her yöntemin kendine göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri, kapsam bakımından daha geniş veya daha dar bir eğitim görece kitleyi içine alabilme sorunu vardır.

⁸⁶ ÖZDEMİR, s.45; TANYELİ, *Personel...*, s.181-189.

Bunun için amaca, konuya ve duruma uygun yöntemlerin seçimi hiç kuşkusuz ilgiyi ve etkin katılımı artıracak ve eğitilene güdüleyecektir. Uygun seçilen bir eğitim yönteminin, eğitimin amacına ulaşmasında oldukça etkili bir rolü bulunmaktadır. Ancak yöntemlerin uygun seçilebilmesi bazı ilkelerin gözönünde tutulmasını gerektirir. Bu ilkeler şunlardır (87);

- Eğitim yöntemi, belirli hedef veya hedefleri gerçekleştirecek şekilde seçilmeli ve örgütlenmelidir.

- Yöntemler, eğitim faaliyetlerini monotonluktan kurtarıcı nitelikte olmalı, değişik faaliyetler için değişik yöntemler uygulanmalıdır.

- Yöntemler, eğitimi kişiselleştirmeyi sağlayıcı, kişisel ihtiyaçları karşılayıcı nitelikte olmalıdır.

- Eğitim yöntemi, öğrenme yaşantılarının tutarlılığını devamını sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

- Eğitim yöntemi, ortak çalışma ve grup psikolojisini teşvik edici nitelikte olmalı, sosyalleşmeyi sağlamalıdır.

- Yöntem, eğitilen kişilerde kendi eğitim faaliyetlerini planlama gücü geliştirecek şekilde seçilmelidir.

- Yöntem, eğitilenlerin eğitim faaliyetlerine etkin katılımını sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

Eğitim yöntemleri, ilgili kaynaklar ve uygulamada en sık rastlanan şekliyle iki ana başlık içinde incelenmektedir. Bunlardan birincisi işbaşında uygulanan eğitim yöntemleri, ikincisi iş dışında uygulanan eğitim yöntemleridir.

İşbaşında eğitim yöntemi, eğitim görececek kişinin bizzat işinin başında eğitilmesidir. Bir işi kişinin kendisinin yaparak öğrenmesinin çok daha kalıcı ve öğrenmeyi hızlandırıcı etkisi olduğundan hareket edilerek yöneticiye en uygun olanı seçilmektedir.

İş dışında eğitim yöntemi, kişinin yaptığı işten ve işyerinden ayrı olarak eğitilmesidir. Örgüt dışında açılan kurslar veya uygun üniversite programları bu eğitime örnektir.

Tarım Satış kooperatifleri yöneticileri için işbaşı ve iş dışında uygulanacak eğitim programlarında yer alabilecek eğitim yöntemlerini şu şekilde bir sıralamaya tabi tutmak mümkündür.

87 Ömer PEKER, Yönetici Eğitimi, TODAİE, Ankara, 1989, s.56-57.

1. İş Başında Uygulanabilen Eğitim Yöntemleri

a) Bir Üst yönetici Gözetiminde Eğitim

Bu yöntem, bir kişinin bir günde yaptığı işin, onun eğitilmesinde çok önemli bir fırsat olduğu ve bağlı olduğu bir üst gözetiminde işinin başında en iyi şekilde eğitileceği inancından hareketle, uygulanabilecek yaygın yöntemlerden bir tanesidir.

Birim Tarım satış Kooperatifi yöneticileri (müdürler), genelde en alt kademedeki işe başlayarak yönetici pozisyonuna geldikleri için her mevkinin gerektirdiği görevleri en iyi şekilde yapabilmeleri ve bu yönde eğitilmelerinde uygulanabilecek en iyi yöntemlerden bir tanesi bir üst yönetici gözetiminde eğitimidir. Ancak bu yöntemin amaca uygun bir şekilde uygulanabilmesi için her şeyden önce üst'ün ast'ı ile ilgili tam ve yeterli bir bilgiye sahip olması, ast'ının eğitim ihtiyacı duyduğu konu ve yetenekleri çok iyi analiz etmesi ve en önemlisi de yerini kaybetme veya önemsiz bir konuma düşme korkusu taşımadan ast'ının eğitimi için istekli olması gerekmektedir.

Eğitimin maliyeti, süresi, karşılıklı işbirliği ve güven ortamı yaratması ve yaparak öğrenme açısından sağlayacağı yararlar karşılıklı, üst'ün yerini kaybetme korkusu taşıması, yeterli zaman ayıramaması, bir konuya bağlı kalınması veya ast'ın çekingen ve korkak davranışlarının getireceği olumsuzluklar açısından da sakıncalara sahip olan bir yöntemdir⁽⁸⁸⁾.

b) Yöneticiye Yardımcı Pozisyonda Eğitim

Bu yöntemde eğitilen kişi yöneticinin yardımcısıdır (assistant) ve yöneticiye yönetim işinin değişik alanlarında yardımcı olur⁽⁸⁹⁾. Bu kişinin yöneticiye yardımcı pozisyonundan

⁸⁸ ARTAN, s.78.

⁸⁹ J.D. DUNN, Elvis c. STEPHENS, **Management of Personnel**, McGraw Hill Book Cmp. NewYork, 1972, s.193.

dolayı fonksiyonel bir yetkisi yoktur. Ancak yönetici tarafından bazı kooperatifle ilgili problemleri çözüme, araştırma gibi çeşitli görevlerle başarı durumuna göre değerlendirilebilirler.

Bu yöntemin de bir önceki yöntemde sözü edildiği gibi, yöneticinin eğitime istekli olmaması, yardımcının eğitim ihtiyacını iyi saptayamaması gibi sakıncalı yönleri vardır. Bunlara karşılık eğitime istekli bir yöneticinin yardımcısının gelişmesine uygun görevleri seçip vermesi ve ona yetişme fırsatı tanınması açısından yardımcının önderlik, karar verme ve sorun çözüme yeteneklerinin geliştirilmesi gibi yararlı yönleri de bulunmaktadır (90).

c) İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bir kişinin birkaç farklı işte deneyim kazanmasını sağlamak için kişinin bir işten diğerine sistematik olarak geçmesidir (91).

Birlik düzeyinde yöneticiler için uygulanabilecek bu yöntem, sistematik olarak yürütüldüğünde eğitime kooperatif işletme fonksiyonları (pazarlama, finans, personel, yönetim vb.) hakkında gerekli bilgi ve tecrübeyi kazandıracaktır.

Yöntem, eğitilenin görüş açısını genişletmesi, yönetim fonksiyonlarının diğer fonksiyonlar üzerindeki önemini görme imkanı sağlaması ve eğitilenler arasında rekabet fırsatı yaratması açısından yararlıdır. Ancak değiştirilecek işlerin çok iyi planlanmaması, işlerin eğitilen tarafından iyi yapılamaması ve sürekli iş değiştirmenin verdiği tedirginlik açısından da sakıncaları bulunmaktadır.

Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri için işbaşında uygulanabilecek bu eğitim yöntemlerinin yanında (92), iş dışında uygulanabilecek eğitim yöntemleri de vardır. Bunlar aşağıda sıra ile incelenecektir.

90 KOONT'Z, O'DONNEL, WEIHRICH, s.584.

91 DUNN, STEPHENS, s.193; LONGENECKER, PRINGLE, s.335.

92 Diğer işletme türlerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemleri arasında, özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları ve komiteler yoluyla eğitim gibi yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemlerle ilgili olarak bkz. ARTAN, s.82-84.

2. İş Dışında Uygulanabilen Eğitim Yöntemleri

İş dışında düzenlenen en yaygın eğitim programları arasında değişik süreli kurslar yer almaktadır. Bu kurslar başlıca üç şekilde düzenlenir.

- Kooperatif tarafından yine kooperatif bünyesinde düzenlenen kurslar.
- Kooperatif ve üniversite işbirliği ile düzenlenen kurslar.
- Yüksek okul ve enstitülerin düzenledikleri kurslar.

Kooperatif içinde düzenlenen kurslar, kooperatifin amaç ve ihtiyaçları gözönüne alınarak, birlik üst düzey yöneticileri veya dışarıdan davet edilen uzman kişiler aracılığı ile yapılır. Birlik bünyesinde ayrıca uzman eğiticilerin sorumluluğunda sadece eğitim faaliyetlerini yerine getiren bir bölümün de oluşturulması arzu edilen bir durumdur. Ancak bugün için Tarım Satış Kooperatifleri, Birlikleri'nde böyle bir eğitim biriminin bulunmadığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

Yüksekokullarla işbirliği içinde gerçekleştirilen veya sadece yüksekokul ve enstitülerin düzenledikleri eğitim kursları da daha çok dersane eğitimi olarak nitelendirilebilecek ve öğretim yönü ağır basan kurslardır.

Bu tür uygulanan kurslardan eğitilenlerin başarılı sonuçlar alarak çıkabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Aşağıda bu yöntemler sıra ile incelenmektedir.

a) Anlatma (Konferans) Yöntemi

Anlatım, konunun uzmanı bir kişinin bilgilerini pasif bir şekilde oturarak dinleyen kişilere aktardığı eski ve yaygın bir öğretim yöntemidir.

Anlatımda önemli olan nokta, anlatımın yerinin ve süresinin iyi bir şekilde seçilmesidir. Anlatımın kısa ve ilginç olmasını sağlama ve kişilerin dikkatini çekme, eğitimi verenin görevidir. Eğitimin konuşmasının, hareketlerinin, görünümünün, anlatımındaki açıklığın ve eğitilenlerle

olan göz göze ilişkisinin bu yöntemde son derece önemli olduğu bilinmelidir (93).

İyi bir anlatım yöntemi için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır (94);

- Anlatımı planlarken genel ve özel amacı saptama,
- Eğitilenleri tanıma,
- İyi organize etme,
- Resimler; modeller ve görsel işitsel araçlarla anlatımı zenginleştirme,
- Sesi iyi kullanarak tekdüzeliği yok etme,
- Soru sorma fırsatı verme,
- Eğitilenleri gözlemlene,
- Konunun yazılı bir özetini verme,
- Grup çalışmaları düzenleme.

Bu yöntemin yararları arasında uygulanmasının kolay ve ekonomik olması, zamanı iyi kullanması, geniş bir eğitilen kitlesine hitap etmesi sayılabilir. Bunun yanında sürekli olarak eğitilenlerin derse ilgisini çekme ve sürdürülebilirlik zorluğu, eğitilenlerin sadece dinleyici durumunda olup uygulama imkanından yoksun olmaları, çok iyi konuşmacıların kolayca bulunamaması ve iyi bir anlatım planı yapılamamasının çıkardığı sorunlarda sakıncalarını oluşturmaktadır.

b) Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışması yöntemi, eğitilenlerin bir konu ya da sorun üzerinde birlikte konuşup tartışarak mümkün olan çözüm yollarını aramalarına dayanır. Yöntemin esasını grubu oluşturan tüm kişilerin etkinliğe katılması oluşturur. Bu yöntemde iki önemli nokta vardır. Bunlar (95);

93 Leyla KÜÇÜKAHMET, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:17, Üçüncü Baskı, Ankara, 1989, s.41.

94 DEPHILLIPS, BERLINER, CRIBBIN, s.172-173; KÜÇÜKAHMET, s.42-44.

95 KÜÇÜKAHMET, s.58.

- Açık bir amacın olması,
- Ön hazırlığı gerektirmesi.

Bu iki nokta gerçekleşmediği takdirde eğitilenlerin bu yöntemden yararlanması söz konusu değildir.

Bilgilerin, fikirlerin ve düşüncelerin açıkça ortaya koyma imkanının bulunduğu bu yöntem, eğitilenlerin sorunları daha iyi anlama tanıma ve çözüm yolları geliştirme becerilerini geliştirmektedir.

Grup tartışma yönteminin değişik uygulanış şekilleri vardır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılanları şunlardır⁽⁹⁶⁾;

- Münazara: Bir konunun lehinde ve aleyhinde görüş belirtenler iki ayrı grup oluşturur. İki grup da belirli bir süre içinde kendi görüşlerini savunarak karşı grubun görüşlerinin geçersizliğini ortaya koymaya çalışır.

Bilimsel yanı pek olmamakla birlikte yapılan münazara yöntemi ile bir fikri savunma, söz ustalığı, çabuk cevap verme gibi yetenekler geliştirilebilmektedir.

- Panel: Bu yöntemde oluşturulan bir grubun üyeleri belli bir konu ya da sorun üzerinde araştırma yapar, bulunan veriler incelenir ve bu ön hazırlık safhasından sonra görüşler açıklanır ve bir tartışma ortamı yaratılır.

Yöneticilerin paneli, belirli örgüt politikaları, kuralları sistemleri ve iş görme yöntemlerinin tartışılmasına dayanır⁽⁹⁷⁾.

- Forum: Burada belirli bir konu üzerinde görüş açıklandıktan sonra dinleyenlerin de görüşlerini serbestçe açıklayabildikleri ve tartışabildikleri toplantılar söz konusudur.

- Seminer: Yüksek öğretimde sıkça kullanılan bir yöntem olan seminer, belirli bir konunun ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve sunulmasından oluşur.

Grup tartışması yöntemi, bir tartışma ortamı yaratması değişik kişilerin sunuşlarda bulunması ve konunun değişik görüş açılarından incelenmesi yönünden yararlıdır. Tartışılan konudan uzaklaşma, konuşmaların uzaması ve anlamsızlaşması ve iyi hazırlanılmaması halinde amaca ulaşamama, sakıncalı yönleridir.

⁹⁶ A.g.k., s.59-60.

⁹⁷ De PHILLIPS, BERLINER, CRIBBIN, s.185.

c) Uygulamalı Grup (Laboratuvar) Eğitimi

Yönetici eğitiminde en yeni ve en etkili yöntemlerden olan grup eğitimi, (T.Grup), (Duyarlılık Eğitimi), (Grup Dinamiği Eğitimi gibi), değişik isimlerle karşımıza çıkmaktadır.

Uygulamalı grup eğitimi, eğitilmek istenen kişinin kendi tecrübelerine dayanan, kendilerinin özellikle beşeri ilişkiler alanındaki bilgi, yetenek ve davranışlarını etkileme amacı güden bir yöntemdir (98).

Bu eğitim yönteminin özünü oluşturan T.Grupları seminerleri genellikle iş ve aile çevresinden uzakta, 1-3 hafta süre ile yapılır. Gruplar 10-20 kişilik olup farklı hiyerarşik mevkilerde bulunan kişilerden oluşturulması önem taşır. Bu gruplarda eğitilenlere belirli bilgiler öğretilmesinden çok grubun aralarında ortak bir çalışma düzenini kurup kuramaması gözlemlenir (99). Bunun yanında grup üyelerine önderlik, insan ilişkileri, haberleşme, karar verme vb. alanlara ilişkin olarak teorik bilgilerin sunulduğu oturumlar da vardır (100).

Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri için uygulanabilecek bu eğitim yöntemi, yöneticilerde kendisini ve başkalarını algılamada yardımcı olma, bilgi düzeyini yükseltme, açık konuşabilme ve takım çalışması becerisini geliştirme gibi amaçları da gerçekleştirebilir (101).

Bu eğitim yöntemi, eğitilenlerin kendilerini daha iyi tanıması iyi ilişkiler geliştirme alışkanlığının kazandırılması yönünden yararlıdır. Ancak kişiden çok gruba önem verilmesi ve eğitimin biçimsel bir yapıya sahip olmaması nedeniyle olumsuz etki göstermesi de sakıncalarını oluşturmaktadır.

Tarım Satış Kooperatifleri yöneticileri için iş dışında uygulanabilecek bu eğitim

98 ARTAN, s.94.

99 Julius E.ETTINGTON (Çev.Sinan ARTAN), "Çalışma Grubunda Etkinliği Artırıcı Öğreniler", **ESADER**, C.X, S.2 (Haziran-1974), s.74-75.

100 Ülkü DİCLE, Atilla DİCLE, "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlılık Eğitimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.III, S.4 (Aralık-1970), s.113.

101 Ahmet KÜLEBİ "Grup Dinamiği Eğitimi", Hacettepe Üniversitesi İkt. ve İda. Bil.Fak.Dergisi, C.VIII, S.1, 1990, s.16.

yöntemlerinden başka uygulamada görülen değişik yöntemler de vardır (¹⁰²). Ancak Tarım Satış Kooperatifleri için etkili olacağı varsayılan bu yöntemlerden uygulamada sadece çok az bir kısmına başvurulduğu gözlenmektedir.

D) EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Değerlendirme, bir işin ne kadar iyi yapılmış olduğuna karar vermektir. Eğitimin değerlendirilmesi ise temel olarak daha önceden saptanmış olan eğitim amaçlarına eğitilenlerin ne dereceye kadar ulaşabildiklerini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreç olarak tanımlanabilir (¹⁰³).

Eğitimin değeri, amacını gerçekleştirip gerçekleştirmediği noktasında toplanır. Ancak gerçekleştirilmek istenen amaç ve bu amaç için harcanan çabalar ile örgüt amaçları arasında bir uyum olması (¹⁰⁴) ve eğitimin örgütsel hedefleri başarmaya olan katkısının da önemli olması gerekmektedir (¹⁰⁵).

Bu nedenle uygulanan eğitim programlarının sonuçlarının ne şekilde bir değerlemeye tabi tutulacağı, eğitimin yapıldığı örgütün amacına uygun olup olmadığı sorularının cevaplanması gerekmektedir.

Eğitim faaliyetlerini değerlendirme süreci dört aşamada ele alınmaktadır (¹⁰⁶).

1. Tepki: Eğitime katılanlar uygulanan program hakkında ne düşünmektedirler? Eğitim programı kendileri için ne derece yeterli ve tatmin edici olmuştur?

¹⁰² İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri arasında, benzetme yöntemi olarak adlandırılan ve kapsamına, örnek olay, rol oynama, yönetim oyunları gibi yöntemleri alan eğitim yöntemi vardır. Bu yöntemlerle ilgili olarak bkz. ARTAN **Yöneticilerin...**, s.88-93; KÜÇÜKAHMET, s.56; De PHILLIPS, BERLINER, CRIBBIN, s.177.

¹⁰³ İlhan AKHUN, "Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.X, S.1-4, 1977, s.2.

¹⁰⁴ Cahit TUTUM, "Eğitim Çalışmalarının Değerlendirilmesi", s.71; **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet personel Dairesi yayını No: 24, Ankara,1968.

¹⁰⁵ Mc GEHEE, THAYER, s.159.

¹⁰⁶ Donald L.KIRKPATRICK (Çev.Haluk UZEL), "Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi", **Verimlilik dergisi**, C.VII, S.2 (Ocak-Mart-1978), s.55.

2. Öğrenme: Eğitime katılanlar öğretilenleri ne derece öğrenmişler ve davranışları eğitim sonunda hangi ölçüde değişmiştir?

3. İş Etkenliği: Eğitime katılmanın sonucunda iş etkenliğinde görülen gelişmelerin derecesi ve kapsamı nedir?

4. Sonuçlar: Sonuçlar eğitimden olumlu yönde ne derece etkilenmiştir?

Eğitim yöntemlerinin değerlendirilmesinde, objektif testler, cevap testleri, deneme testleri ve raporlar, kişisel değerlendirme, gözlemsel ölçümler, davranışsal kontrol listeleri, sosyal beceriler, maliyetler gibi değerlendirme yöntemleri (107) eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden bazılarıdır.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi ile birlikte Tarım Satış Kooperatifleri'nde yönetici eğitimi ile ilgili olarak ele alınabilecek konular sonuçlandırılmış olmaktadır. Buraya kadar özellikle dar gelirli ve emeğini toprağa harcayarak geçimini sağlayan üretici çiftçilerin ürünlerini iç ve dış pazarlarda en iyi şekilde değerlendirmek amacı güden Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nde, iyi yetişmiş yöneticilere olan ihtiyacın büyüklüğü, eğitim faaliyetlerinin önemi ve bu konuda yapılması gereken çalışmaların neler olduğu vurgulanmaya çalışılmıştır.

Ancak bilindiği gibi Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde yöneticilerin devlet tarafından atanması, birim kooperatif yöneticilerinin de yine devlet tarafından atanan birlik yönetim kurullarınca seçilmesi ve kooperatif ve birlik yöneticilerinin faaliyetlerinde tam bir özerkliğe sahip olamaması gibi merkeziyetçi bir yönetim anlayışı vardır. Böyle bir yönetim anlayışında, yöneticilerde gerçekten bu tür bir kooperatif veya birlik yöneticisi olabilme niteliklerinin bulunup bulunmadığı veya yöneticilerin bilgi ve becerilerini kooperatif yararına tam olarak kullanma fırsatlarının sağlanıp sağlanmadığı veya pazardaki şiddetli rekabetle ortakları lehine üstünlük sağlanabilecek yönde yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi kısacası eğitime ihtiyaç duyulup duyulmadığı gibi konular gözardı edilmektedir. İşte bu nedenle çalışmanın ana amacını, tıpkı diğer işletme ve kooperatif türleri gibi Tarım Satış kooperatifleri için de yönetici eğitiminin önemli olduğu ve bu önemin eğitim

¹⁰⁷ DAVIES, s.90-91.

faaliyetlerine ne derece yansdığı veya hiç yönetici eğitimine yönelik faaliyetler yapılmıyorsa ne şekilde yapılması gerektiği oluşturmaktadır.

Üçüncü bölüm, uygulama kapsamına alınan birlik ve birim düzeyindeki Tarım Satış kooperatifleri'nde yönetici eğitimi sorununa çözüm bulmak için yapılan araştırma çalışmasını kapsamaktadır.

Üçüncü Bölüm

TÜRKİYE'DE TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ VE TARİŞ'E BAĞLI BİRİM TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNDE YÖNETİCİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİ KONUSUNDA YAPILAN BİR UYGULAMA

Birinci Kısım

UYGULAMA KAPSAMINA ALINAN TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ VE BİRLİKLERİNİN TANITIMI

I- UYGULAMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde yönetici eğitimi faaliyetleri konusunda yapılan bu araştırmanın amacı, bu kooperatiflerin yönetici eğitimi konusuna uygulamada nasıl bir yaklaşım içinde olduklarını saptamak ve bu konunun özellikle içi ve dış pazarlara değişik ürünlerle girip bu pazarlarda rekabet etmek ve önemli bir pazar payına sahip olarak hem ülke kalkınmasına hem ortaklarına ve hem de tüketicilere önemli yararlar sağlayabilecek olan Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nde ne derece önem taşıdığını vurgulamak ve bu amaçla nelerin yapılabileceği konusunda öneriler getirmektir.

Yönetici eğitimi konusunun Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde nasıl ele alındığı ve uygulandığı, kooperatif ve birliklerin yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerle yapılan görüşmelerle saptanmaya çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi

kullanılmıştır. Bu yöntemle veriler hem çabuk hem de daha az bir maliyetle toplanmaktadır. Bundan dolayı araştırmının kısa sürede tamamlanması ve amaca uygun olarak hazırlanmış anket formlarını bilimsel bir şekilde değerlendirme kolaylığından dolayı anket yöntemi diğer veri toplama yöntemlerine göre tercih edilmiştir.

Anket yöntemi, kişisel görüşme yoluyla, telefonla ve mektupla olmak üzere üç şekilde uygulanabilmektedir. Araştırmada kullanılan yazılı anket formları hem kişisel görüşme hem de mektupla olmak üzere iki şekilde cevaplanmaları sağlanmıştır.

Anket formlarında yer alan soruların hazırlanmasında, daha önce kooperatiflerde yönetici eğitiminin yanısıra eğitim ile ilgili ayrıntılı bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı, çalışmanın ikinci bölümünde yer alan teorik bilgilerden ve daha önce özel ve kamu kesimi işletmelerine yönelik yönetici eğitimi konusunda araştırmalar yapan kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmiştir.

Ayrıca anket formları postayla gönderilmeden ve görüşmeye başlamadan önce Afyon'daki Tarım Kredi Kooperatifi Müdürü ve Tariş Genel Müdür Yardımcısı ve bir birlik yöneticisi tarafından uygulanabilirlik düzeyi test edilmiş ve bu şekilde uygulamaya hazır duruma getirilmiştir. Bilgi toplama işlemi, birim Tarım Satış kooperatiflerinde kişisel görüşme yoluyla yaklaşık 25 günlük bir süre içinde tamamlanmıştır. Ancak birliklere posta ile gönderilen anket formlarının geri gönderilmeleri ve ele geçmesi yaklaşık iki aylık bir süreyi bulmuştur. Bunun yanında ayrı bir eğitim birimine sahip olan ve diğer kooperatif türlerine göre ciddi ve sistemli bir eğitim çalışması yapan Tarım Kredi Kooperatiflerinde de yönetici eğitiminin uygulamadaki durumunu Tarım Satış kooperatifleri ile karşılaştırmalı bir şekilde incelemek amacıyla Afyon iline bağlı Tarım Kredi Kooperatiflerine de anket formları gönderilmiştir. Birliklerden, Tarım Satış kooperatiflerinden ve Tarım Kredi Kooperatiflerinden ele geçen toplam 113 anket formu ayrı ayrı değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular yüzde dağılımları ve iki soruya yönelik olarak düzenlenen ki-kare analizleri ile gösterilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesine geçmeden önce uygulama kapsamına alınan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nin tanıtımını ayrı bir başlık altında inceleyebiliriz.

II- UYGULAMA KAPSAMINA ALINAN BİRLİK VE KOOPERATİFLERİN TANITIMI

A) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ'NİN TANITIMI

31.12.1991 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde 336 adet kooperatif birliği bulunmaktadır. Bunlar, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın yetki ve sorumluluğundaki Tarım Kredi Kooperatiflerine ait 16 IBölge Birliği ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın yetki ve sorumluluğundaki Esnaf ve Sanatkarlar Kooperatiflerine ait 26 birlik, Pancar Ekicileri kooperatifleri 28 ve Tarım Satış kooperatiflerine ait 14 birliktir (¹).

Uygulama kapsamına alınan vme Türkiye genelinde 31.12.1991 tarihi itibarıyla faaliyet gösteren Tarım Satış kooperatifleri Birlikleri şunlardır (bkz. Tablo-8).

Tablo-8'de görülen Tarım Satış kooperatifleri Birlikleri'nden Kayısı Birlik ve Çukobirlik dışında 13 tanesi ana kütle oluşturmuş ve ana kütle sayısı az olduğundan tümü uygulama kapsamına alınmıştır. Kayısıbirliğin uygulama kapsamında olmamasının nedeni de 31.12.1990 tarihi itibarıyla yayınlanan Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri tablosunun ana kütle oluşturması (²) ve bu kütle içinde yer almaması, Çukobirlikten de anket formunun geri gelmemesi olmuştur. Bu amaçla ana kütlede yer alan 13 birliğe, Türk Kooperatifçilik Kurumu'ndan alınan birlik adresleri doğrultusunda anket formları posta ile gönderilmiş ve bizzat birlik yöneticileri ve bu birlikler için büyük önem taşıyan pazarlama yöneticileri tarafından cevaplanmaları istenmiştir. Türkiye'nin her bir bölgesine dağılmış olan birliklerde kişisel görüşme yönteminin uygulanamamasına hem zaman hem de finansal bazı faktörler etki etmiş ve bu nedenle de anket formlarının posta yoluyla cevaplanması yöntemi seçilmiştir.

¹ Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Ziya ÇAĞLAR, "Türkiye'de Küüperatif Nev'ileri ve sayıları", **Karınca Dergisi**, Y.58, S.668 (Ağustos-1992), s.59-63.

² 31.12.1990 tarihi itibarıyla yayınlanan birlik tablosuna ilişkin olarak bkz. ziya ÇAĞLAR, "Türkiye'de Kooperatif Nev'ileri ve Sayıları", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.652 (Nisan-1991), s.19.

TABLO 8- TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ
VE ORTAK SAYILARI (31.12.1991)

Adı	Merkezi	Konusu	Bağlı Koop. Sayısı	Bağlı Koop. Ortak Sayısı
1-Antalya birlik	Antalya	Narenciye	5	1.248
2- Ant birlik	Antalya	Pamuk	7	23.991
3- Çukobirlik	Adana	Pamuk,soya,yerfıstığı	44	54.024
4- Fiskobirlik	Giresun	Fındık	62	216.587
5- Gülbirlik	İsparta	Gülçiçeği	13	12.148
6- Güneydoğubirlik	Gaziantep	Bakliyat, A.fıstığı	-	-
7- Karadenizbirlik	Samsun	K.Biber,G.Kuru Üzüm Z.yağı, Ayçiçeği	22	27.393
8- Kayısıbirlik	Malatya	Kayısı	19	54.851
9- Kozabirlik	Bursa	Yaş İpek Kozası	6	68
10-Marmarabirlik	Bursa	Zeytin	6	13.037
11-TARİŞ *			8	34.370
- İncir T.S.K.B	İzmir	Kuru İncir	21	9.297
- Pamuk T.S.K.B	İzmir	Pamuk	54	56.825
- Üzüm T.S.K.B	İzmir	Kuru Üzüm	15	17.704
- Z.Yağı T.S.K.B	İzmir	Zeytinyağ	32	15.440
12-Taskobirlik	Nevşehir	Çekirdekli Kuru Üzüm	10	4.925
13-Tiftikbirlik	Ankara	Tiftik	25	15.280
14-Trakyabirlik	Edirne	Ayçiçeği	48	127.278
15-Menkobirlik ***	Mersin	Narenciye	11	1.000
TOPLAM :			397	684.466
Birliğe Bağlı olmayan T.S.K **			24	853
GENEL TOPLAM :			421	685.319

(*) Bu gruptaki birlikler TARİŞ adıyla bir genel müdürlük bünyesinde toplanmıştır

(**) Bir birliğe girmemiş bulunan toplam 853 ortaklı bu gruptaki 24 adet Tarım Satış Kooperatifinden 592 ortaklı 17 adedi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı kayıtlarında gayri faal olarak görülmektedir.

(***) Gelen anket formundaki bilgilerden tabloya aktarılmıştır ve toplam dahil edilmiştir.

Uygulama kapsamında olan 13 Tarım Satış Kooperatifi Birliği, araştırmamız için büyük öneme sahip olan kooperatif üst kuruluşlarıdır. Çünkü daha önceki bölümlerde sık sık vurgulandığı gibi bu kooperatiflerin ana faaliyet konusunu ortaklarının ürünlerini iç ve dış piyasalarda en iyi şartlarla değerlendirmek oluşturmaktaydı. Pazarlama faaliyetinin birim kooperatiflerden çok birliklerin yaptığı ülkemiz Tarım Satış Kooperatifleri sisteminde bu çok önemli rolü yerine getiren hem pazarlama ve hem de birlik yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranış açısından sürekli eğitilmeleri ve bu faaliyetlere birlik düzeyinde gereken önemin verilmesi kendisine olduğu kadar, ülkemize de olumlu katkılar sağlayabilecektir. Kuşkusuz

Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin veya diğer kooperatif kuruluşların tek sorunu eğitime gereken önemin verilmemesi veya hiç yapılmaması değildir. Ancak bunun yanında amaca uygun olarak birlik düzeyinde veya dışarda yapılan eğitim faaliyetlerinin yöneticilere çok değişik görüş açıları kazandıracığı ve çalışmalarında daha başarılı kılabileceği de gözden uzak tutulmamalıdır.

B) TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN TANITIMI

Uygulama kapsamına alınan birim Tarım Satış Kooperatiflerinin seçiminde, Tariş Genel Müdürlüğü bünyesinde toplanan Üzüm, Pamuk, Zeytin ve Zeytinyağı, İncir Birliklerine bağlı, İzmir, Aydın, Balıkesir, Çanakkale, Denizli, Manisa, Muğla il ve ilçelerine yayılmış 64 yerleşim birimindeki 123 Tarım Satış Kooperatifi ana kütleyi oluşturmuştur. Ancak herbir yerleşim biriminde bulunan Tarım Satış Kooperatifleri ürün bazında ayrı bir kooperatif çatısı altında faaliyetlerini sürdürmemekte, tek bir kooperatif içinde iki, üç ve hatta dört ürün üzerinde faaliyet gösteren kooperatifler de bulunmaktadır. Bu nedenle Tarişten alınan ve birim kooperatiflerin bulunduğu 64 yerleşim birimini gösteren Tablo ana kütle olarak alınmış (bkz.Tablo -9) ve daha sonra ana kütlede örnek kapsamına girecek 50 kooperatif "tesadüfi örnekleme" metodu ile saptanmıştır.

Tablo 10'dan görüldüğü gibi tariş bünyesinde bulunan dört birliğe bağlı olarak faaliyet gösteren 64 birim Tarım Satış Kooperatifinden % 34'ü incir, pamuk, üzüm ve zeytin ürünlerinden yerleşim yerinin özelliğine göre herhangi biri üzerinde faaliyet göstermekte, % 41'i sözü edilen ürünlerden 2'si üzerinde, % 24'ü üç ürün üzerinde ve sadece % 1'i de dört ürün üzerinde faaliyet göstermektedir.

Tariş'e bağlı kooperatiflerin seçilmesinin bir nedeni de belli bir büyüklüğe, faaliyet hacmine ve ortak sayısına sahip bu kooperatif yöneticilerinin yönetici eğitimi konusunda genel müdürlük düzeyinde veya dışarıda bir eğitime katılıp katılmadıklarının araştırılması ve bu konunun özellikle Tariş için büyük önem taşıdığını vurgulamaktır. Çünkü Tariş, 100.000'e yaklaşım tarım üreticisi ortağı ve büyük işletme tesisleri ile Türkiye'nin ilk ve en büyük kooperatif kuruluşudur. Ana ürünleri olan pamuk, üzüm, incir, zeytin ve zeytinyağının yanısıra

bu ürünlerden elde ettiği tali ürünleri (Tama, Tarin margarin, tariş zeytinyağı, tariş granül sabun, tariş kuru incir, pamuk ipliği, tariş toz, sıvı deterjan, tarişmatik, sabun, limon çiçeği kolonyası, sirke, pekmez, kuru üzüm, zeytin, pamuk, linter, küspe, kapçık) de en iyi şekilde işleyerek, ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunmaktadır. İç piyasada tüketilen ürünlerin yanısıra dış pazarlarda da önemli bir yeri bulunan Tariş, mahsulün elverişli olduğu yıllarda ürün bazına göre Türkiye ihracatının % 10-25'ini tek başına gerçekleştirmek suretiyle ülke ekonomisine önemli ölçüde döviz girdisi sağlamaktadır (3).

TABLO 9- TARIŞ'E BAĞLI BİRİM TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİNİN BULUNDUĞU YERLER VE FAALİYET KONULARI

KOOPERATİFLERİN		KOOPERATİFLERİN			
Bulunduğu yer	Faaliyet Konuları	Bulunduğu yer	Faaliyet Konuları		
1	Ahmetli	Üzüm, Pamuk	33	İncirliova	İncir, Pamuk
2	Akhisar	Üzüm, Pamuk, Zeytin	34	Kavaklıdere	Üzüm
3	Akköy	Pamuk	35	Kemalpaşa	Üzüm, Zeytin
4	Alaşehir	Üzüm, Pamuk	36	Kınık	Pamuk
5	Altınoluk	Zeytin	37	Koçarlı	Pamuk, Zeytin
6	Altınova	Üzüm, Pamuk, Zeytin	38	Köşk	İncir, Pamuk, Zeytin
7	Atça	İncir, Pamuk	39	Kuşadası	Zeytin
8	Aydın	İncir, Pamuk	40	Kuyucak	Pamuk
9	Ayvalık	Zeytin	41	Küçükkuyu	Zeytin
10	Balıkesir	Pamuk	42	Manisa	Üzüm, Pamuk
11	Başaran	Pamuk	43	Menemen	Üzüm, Pamuk, Zeytin
12	Bayındır	İncir, Pamuk, Zeytin	44	Milas	Pamuk, Zeytin
13	Bergama	Pamuk	45	Moralı	Pamuk
14	Bozdoğan	İncir, Pamuk, Zeytin	46	Nazilli	İncir, Pamuk, Zeytin
15	Buharkent	İncir, Pamuk	47	Ortaca	Pamuk
16	Burhaniye	Pamuk, Zeytin	48	Ortaklar	İncir, Zeytin
17	Buldan	Üzüm	49	Ödemiş	İncir, Zeytin, Zeytin
18	Çine	Pamuk, Zeytin	50	Pamukören	İncir, Pamuk
19	Çırpı/A.Başı	Üzüm, Pamuk	51	Salihli	Üzüm, Pamuk
20	Çobanisa	Üzüm, Pamuk	52	Sarayköy	Pamuk
21	Dalama	Pamuk, Zeytin	53	Sarıgöl	Üzüm, Pamuk
22	Denizli	Pamuk	54	Saruhanlı	Üzüm, Pamuk
23	Dikili	Pamuk, Zeytin	55	Selçuk	İncir, Pamuk, Zeytin
24	Edremit	İncir, Pamuk, Zeytin	56	Söke	İncir, Pamuk
25	Erbeyli	İncir, Zeytin	57	Sultanhisar	İncir, Pamuk, Zeytin
26	Ezine	Pamuk, Zeytin	58	Tepeköy	İncir, Üzüm, Pamuk, Zeytin
27	Fethiye	Pamuk	59	Tire	İncir, Pamuk, Zeytin
28	Germencik	İncir, Pamuk, Zeytin	60	Turgutlu	Üzüm, Pamuk
29	Göçbeyli	Pamuk	61	Umurlu	İncir, Pamuk, Zeytin
30	Gölmarmara	Pamuk	62	Yenice	Pamuk
31	Havran	Zeytin	63	Yenipazar	Pamuk
32	Horsunlu	İncir, Pamuk, Zeytin	64	Zeytindağ	Pamuk, Zeytin

KAYNAK : TARIŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

3 Tariş Tanıtım Broşürü, Tariş Ticaret Müdürlüğü Yayını, İzmir.

TABLO 10- FAALİYET HACMİNE GÖRE TARIM SATIŞ
KOOPERATİFLERİNİN DAĞILIMI-

Faaliyet Hacmi	Kooperatif sayısı	Yüzde (%)
1. Ürün	22	34
2. Ürün	26	41
3. Ürün	15	24
4. Ürün	1	1
TOPLAM:	64	100

Ana kütleyi oluşturan 64 yerleşim biriminde bulunan kooperatiflerden tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen ve ana kütleyi yaklaşık % 80'lik bir oranla temsil edebilecek sayıda olan 50 birim Tarım satış kooperatifinin yanısıra araştırmaya daha yararlı sonuçlar kazandıracak düşüncesiyle diğer kooperatif türlerinde bu eğitim faaliyetinin uygulamadaki durumunu görmek ve karşılaştırmalı olarak inceleyebilmek amacıyla 5. Bölge Birliği Kütahya'ya bağlı olarak faaliyet gösteren Afyon Tarım Kredi Kooperatifi'ne bağlı yine 50 birim Tarım Kredi Kooperatifi seçilmiştir. BURadaki ana kütleyi Afyon Tarım Kredi Kooperatifinden alınan bağlı kooperatiflerin adı ve adres listesi oluşturmuş ve 70 birim tarım kredi kooperatifinden tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen ve ana kütleyi % 70'lik bir oranla temsil edebilecek sayıda olan 50 birim tarım kredi kooperatifine aynı anket formları gönderilmiştir.

Örnek kütleyi her iki kooperatif türü için 50 olarak sınırlandırmanın nedeni de, bu sayının hem, ana kütleyi iyi bir şekilde temsil edebilecek olmasından, hem de herbir kooperatife tek tek ulaşmadaki güçlükten kaynaklanmıştır. Tariş'e bağlı 50 birim kooperatife tek tek bizzat gidilerek kişisel görüşme yoluyla bilgiler toplanmaya çalışılmış ve bu bilgilerin toplanması sırasında Tarım kredi Kooperatiflerine de ulaşmak amacıyla anket formları posta ile gönderilmiştir. Tarım Kredi Kooperatifleri'nin Afyon ili ile sınırlandırılmasının nedeni de genelde hep aynı faaliyet konularına ve büyüklüğe sahip olan bu kooperatiflerin Afyon'da yeter sayıda olması ve anketlerin geri gelmemesi durumunda bu kooperatiflere ulaşmadaki kolaylıktır.

İkinci Kısım

UYGULANAN ANKET SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

I- BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketin, amaca uygun olarak, Tarım Satış kooperatifleri Birlikleri'nde birlik yöneticileri veya pazarlama yöneticileri (müdürü), birim kooperatiflerde kooperatif yöneticisi (müdürü) veya müdür vekili konumunda ve kooperatif adına alınan kararlarda imzaya yetkili ikinci şahıs olan muhasebe müdürleri tarafından cevaplanması istenmiş ve bu kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

13 Birlik, 50 Tarım Satış ve 50 Tarım Kredi Kooperatifi'nde uygulanan toplam 113 anket formundan elde edilen bulgular yüzde dağılımları şeklinde aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

A) BİRLİK VE KOOPERATİFLERİ TANITMAYA YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ankette yer alan ilk dört soru, birliğin/kooperatifin adı, faaliyet konusu, ortak ve personel sayılarını öğrenmeye yönelik tanıtım amacıyla düzenlenmiş sorulardır. Birliklere ait tanıtım bilgileri Tablo-8'de, birim tarım satış kooperatiflerinin adı ve faaliyet konularını içeren tanıtım bilgileri de Tablo-9'da görülmektedir.

Birim Tarım Satış ve Tarım Kredi Kooperatifleri'ne bağlı ortak sayılarına ilişkin olarak

ortaya çıkan bulguların dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir .

TABLO 11- TARIM SATIŞ VE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİNE BAĞLI ORTAK SAYISI

Ortak Sayısı	TARIM SATIŞ KOOP.		TARIM KREDİ KOOP.	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1-500	8	16	22	44
501-1000	16	32	23	46
1001-1500	6	12	4	8
1501-2000	6	12	1	2
2000'den fazla	14	28	-	-
TOPLAM	50	100	50	100

Tablo-11, birim tarım satış kooperatiflerinin % 32'sinin 501-1000 arasında ortağa sahip olduğunu gösterirken, bu oran tarım kredi kooperatiflerinde % 46'dır. Tarım Satış Kooperatifleri'nin % 16'sı 1-500 arasında ortak sayısına sahipken aynı ortak sayısına sahip tarım kredi kooperatifi oranı % 44'tür. 1001-1500 arasında değişen ortak sayısına sahip tarım satış kooperatifleri % 12, tarım kredi kooperatifleri % 8, 1501-2000 arasında ortak sayısına sahip tarım satış kooperatifleri % 12, tarım kredi kooperatifleri % 2, 2000'den fazla ortak sayısına sahip tarım satış kooperatifleri % 28 oranındadır. Buna karşılık 2000'den fazla ortak sayısına sahip tarım kredi kooperatifi uygulama kapsamında bulunmamaktadır (Tablo-11).

Tablo-11, uygulama kapsamına alınan yaklaşık % 50 oranındaki tarım satış kooperatifinin 1000'den fazla ortağa sahip olduğunu buna karşılık tarım kredi kooperatiflerinde 1000'den fazla ortağa sahip olma oranının % 10 olduğunu göstermektedir. Bu da tarım satış kooperatiflerinin uygulama kapsamına alınan tarım kredi kooperatiflerine göre daha fazla ortak sayısına sahip olduğunu göstermektedir.

Birlikleri, tarım satış ve tarım kredi kooperatiflerini tanıtmaya yönelik olarak sorulan ve anket formunun 4. sorusunu oluşturan personel sayılarına ilişkin olarak verilen cevapların dağılımı da aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir (Tablo-12-13).

TABLO 12- BİRLİKLERİN PERSONEL SAYILARI

PERSONEL SAYILARI (KİŞİ)	Sayı	Yüzde (%)
-	5	38
51-100	4	31
101-150	1	8
151-200	1	8
201'den fazla	2	15
TOPLAM	13	100

Tarım Satış kooperatifleri Birlikleri'nin % 38'i 1-50 % 31'i 51-100, % 15'i 201'den fazla, % 8'i 101-150 ve yine % 8'i 151-200 arasında personel çalıştırmaktadır (Tablo-12). Bu personel sayıları içinde birliklerin yönetici kadrosunu oluşturan genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim ve denetim kurulu üyeleri, bölüm müdürleri (pazarlama, muhasebe, personel vb.); mühendisler, memurlar ve işçileri sayabiliriz.

TABLO 13- TARIM SATIŞ VE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİNDE ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI

Ortak Sayısı	TARIM SATIŞ KOOP.		TARIM KREDİ KOOP.	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1-5	9	18	45	90
6-10	19	38	5	10
11-15	10	20	-	-
16-20	7	14	-	-
20'den fazla	5	10	-	-
TOPLAM	50	100	50	100

Tablo-13'e göre, birim tarım satış kooperatiflerin % 18'i 1-5, % 38'i 6-10, %20'si 11-15, % 14'ü 16-20, % 10'u 20'den fazla personel çalıştırmaktadır. Buna karşılık tarım kredi kooperatiflerinin % 90'ı 1-5, % 10'u 6-10 arasında personel çalıştırmaktadır (Tablo-13). Birim kooperatiflerin bu personel sayıları içinde kooperatiflerin yönetim kadrosunu oluşturan kooperatif müdürünü (4 yönetim ve 2 denetim kurulu hariç), muhasebe müdürünü, çalışan yetkili memurları, eksperleri, mühendisleri ve işçileri sayabiliriz.

B) ANKETE CEVAP VERENLERİ TANITMAYA YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formunun 5, 6, 7 ve 8 nolu soruları ankete cevap veren yöneticilerin görev ünvanlarını, öğrenim durumlarını, yüksek öğrenim mezunu iseler öğrenim gördükleri bölümü ve yöneticilik pozisyonuna getiriliş biçimlerini öğrenmeye yöneliktir.

Bu amaçla birliklerde, tarım satış ve tarım kredi kooperatiflerinde, verilen cevaplara ilişkin bulguların dağılımı şu şekildedir (Tablo-14).

TABLO 14- YÖNETİCİLERİN GÖREV ÜNVANLARI

Görev Ünvanları	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Genel Müdür	1	8	-	-	-	-
Genel Müdür Yrd.	3	24	-	-	-	-
Yönetim Kur. Üyesi	2	15	1	2	7	14
Pazarlama Müd.	5	38	-	-	-	-
Koop. Müd.	-	-	35	70	17	34
Muhasebe Müd.	-	-	14	28	15	30
Diğer	2	15	-	-	11	22
TOPLAM	13	100	50	100	50	100

Tablo-14'den görüldüğü gibi birliklerde ankete cevap verenlerin % 38'i pazarlama (veya ticaret, satış) müdürü, % 24'ü genel müdür yardımcısı, % 15'i yönetim kurulu üyesi, yine % 15'i diğer başlığı altında birlikler için sayılabilen bölüm yöneticilerini (personel, muhasebe vb. müdürler) ve % 8'i de genel müdür ünvanı ile çalışan yöneticilerdir.

Yine Tablo-14, tarım satış kooperatiflerinde ankete cevap verenlerin % 70'inin kooperatif müdürü, % 28'inin muhasebe müdürü, % 2'sinin ise yönetim kurulu üyesi yöneticiler olduğunu göstermektedir. Buna karşılık tarım kredi kooperatiflerinde ankete cevap verenlerin % 34'ü kooperatif müdürü, % 30'u muhasebe müdürü, % 14'ü yönetim kurulu üyesi ve % 22'si ise diğer başlığı altında çalışan personeldir (Tablo-14). Aynı zamanda Tablo-14, anketin amaca uygun olarak ulaşılmak istenen yöneticilere özellikle birlik ve tarım satış kooperatiflerinde yüksek bir oranla ulaşıldığını da göstermektedir.

TABLO 15- YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM DURUMLAR

Öğrenim Durumları	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
İlkokul	-	-	-	-	-	-
Ortaokul	-	-	3	6	4	8
Lise veya dengi	-	-	30	60	38	76
Yüksekokul/Üniversite	13	100	17	34	8	16
Diğer	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	13	100	50	100	50	100

Tablo-15, ankete cevap veren yöneticilerin öğrenim durumları ile ilgili bulguların dağılımını göstermektedir. Tablo'ya göre ankete cevap veren 13 birlikte yönetici kademesinde görev yapan yöneticilerin tümü yüksekokul/üniversite mezunudur. Buna karşılık tarım satış kooperatiflerinde yüksekokul/üniversite mezunu olan yöneticilerin oranı %

34, tarım kredi kooperatiflerinde % 16'dır. Tarım Satış Kooperatiflerinde % 60 lise mezunu yönetici % 6 da ortaokul mezunu yönetici görev yapmaktadır. Tarım Kredi Kooperatiflerinde lise mezunu yönetici oranı % 76, ortaokul mezunu % 8'dir (Tablo-15).

Tablo-15'in sonuçları, birim tarım satış ve tarım kredi kooperatiflerinde daha çok lise mezunu yöneticilerin göre v yaptığını açıkça ortaya koymaktadır.

Aşağıdaki Tablo-16, yüksekokul/üniversite mezunu olan yöneticilerin hangi bölümlerde öğrenim gördüklerine ilişkin olarak verilen cevapların dağılımını göstermektedir. Ayrıca bu tablo ankete cevap veren ve yüksekokul mezunu olan yöneticilerin bu pozisyona gelmeden önce, kooperatifçilik, işletmecilik ve yöneticilik bilim dallarına ait genel bir bilgi birikimine sahip olup olmadıklarını da göstermektedir.

TABLO 16- YÜKSEKOKUL / ÜNİVERSİTE MEZUNU YÖNETİCİLERİN ÖĞRENİM GÖRDÜKLERİ BÖLÜMLER

BÖLÜMLER	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
İşletme	6	46	12	71	-	-
İktisat	5	38	5	29	-	-
Mühendislik	1	8	-	-	5	63
Hukuk-Edebiyat	1	8	-	-	-	-
Tıp-Eczacılık	-	-	-	-	-	-
Fen	-	-	-	-	-	-
Meslek Yüksek	-	-	-	-	3	37
Diğer	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	13	100	17	100	8	100

Tablo-16'ya göre birliklerde göre v yapan yöneticilerin % 46'sı işletme, % 38'i iktisat, % 8'i mühendislik ve yine % 8'i hukuk-edebiyat bölümlerinde öğrenim görmüşlerdir. Tarım Satış Kooperatifleri yöneticilerinin % 71'i işletme, % 29'u iktisat bölümlerinde, tarım kredi kooperatifleri yöneticilerinin % 63'ü mühendislik, % 37'si de meslek yüksekokullarının işletme/muhasebe bölümlerinde öğrenim görmüşlerdir (Tablo-16/).

Buna göre birliklerdeki yöneticilerin büyük bir oranının işletmecilik ve yöneticilik bilgisine bu göreve gelmeden önce sahip olduklarını kooperatifçilik bilgisi yönünden ancak göreve geldikten sonra bu bilgiyi öğrenebildiklerini söylemek mümkündür. Tarım Satış Kooperatiflerinde % 32 oranında olan yüksekokul/üniversite mezunu yöneticiler içinde işletmecilik ve yöneticilik bilgisine ve hatta en alt kademedden terfi ederek yönetici kademesine gelmiş yöneticilerin genel bir kooperatifçilik bilgisine sahip olduklarını söylemek

mümkündür. Ancak Tarım Kredi Kooperatifleri, az ortaklı çok sayıda birini kooperatif olmalarından dolayı yüksek öğrenim görmüş az bir yönetici sayısına sahiptir ve anketi cevaplayan yüksek öğrenim mezunu % 10 oranındaki yöneticilerde göreve gelmeden önce genel işletmecilik ve yöneticilik bilgisini sahip bulunmamaktadırlar.

TABLO 17- YÖNETİCİLERİN GÖREVE GETİRİLME BİÇİMLERİ

GÖREVE GETİRİLME BİÇİMİ	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Alt düzey yöneticilerin terfisi	6	47	43	86	29	58
Üniversiteden yeni mezun olanların alınması	-	-	1	12	1	2
Dışarıdan deneyimli yönetici atanması	7	53	6	12	20	40
Diğer	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	13	100	50	100	50	100

Tablo-17, birlik, tarım satış ve tarım kredi kooperatiflerinde ankete cevap veren yöneticilerin yönetici kademesine getiriliş biçimlerine ilişkin verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Görüldüğü gibi birliklerde yöneticilerin % 47'si terfi bir başka deyişle birlik/kooperatifin içinden gelmekte, % 53'ü ise dışarıdan direkt atama ile göreve getirilmektedirler. Tarım Satış kooperatiflerinde terfi yoluyla yönetici pozisyonuna gelme oranı % 86, atama ile % 12, üniversiteden yeni mezun olanların alınması ile % 2'dir. Tarım Kredi Kooperatiflerinde terfi ile gelen yöneticiler % 58, atama ile gelen yöneticiler % 40, üniversiteden yeni mezun olanların alınması ile göreve gelen yöneticiler % 4 oranındadır (Tablo-17).

Birliklerde genel olarak ankete cevap veren genel müdür genel müdür yardımcıları ve bir kısım pazarlama müdürleri, dışarıdan direkt bakanlığın ataması ile göreve gelmiş kişilerdir. Bunun yanında alt düzeylerde görev yapan kişilerin de terfi yoluyla birlik içinde bölüm yöneticisi pozisyonlarına getirildiklerini söylemek mümkündür. Birim tarım satış kooperatiflerinde daha çok terfi yoluyla ancak yine birliğin onaylaması şartıyla yönetici olunabilmektedir.

Görüldüğü gibi birliklerin üst düzey yönetimlerinde çoğunlukla birlik içinden olmayan, dışarıdan atama yolu ile yönetim kademelerine gelen yöneticiler çoğunluktadır. Bu da birliklerin personel politikalarında esnek bir yapıya sahip olmadığını ve üst düzey yöneticilerin

birliğin değil de bakanlığın bir personeliymiş gibi hareket etmelerine imkan sağladığını göstermektedir. Aynı durum birim tarım satış kooperatifleri için de sözkonusudur. Yöneticilerin kooperatiflerde kooperatif içinden terfi yoluyla gelmeleri görünürde birliklere göre daha esnek bir personel politikası izleniyor izlenimini veriyor olsa bile bu kooperatif yöneticilerinin de hareket imkanları kısıtlıdır. Daha önceki konularda belirtildiği gibi, devletin çok sıkı denetim altında bulundurduğu ve yönetimlerinde büyük söz sahibi olduğu bu birlik ve kooperatif yöneticilerinin kanunlar, tüzükler, yönetmeliklerle sınırlanmış bürokratik bir yapı içinde hareket etmeleri zorunluluğu ve kararlarda bağımsız olamayışları bu yöneticilerin eğitilmelerini engelleyen en önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır.

C) YÖNETİCİ EĞİTİMİNE YÖNELİK SORULARA AİT BULGULAR VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formunun 9 ve 10. soruları, birliklerde/kooperatiflerde yönetici eğitimi için herhangi bir ihtiyaç saptamasının yapılıp yapılmadığına ve eğer yapılıyorsa bu ihtiyaç saptamasında hangi analiz ve değerlendirmelere yer verildiğine ilişkindir. Bu sorulara anketi cevaplayan yöneticilerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tablolarda görülmektedir (Tablo-18-19).

TABLO 18- YÖNETİCİ EĞİTİMİ İÇİN İHTİYAÇ SAPTAMASININ YAPILIP YAPILMAMA DURUMUNUN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

İHTİYAÇ SAPTAMASININ YAPILIP YAPILMADIĞI	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
EVET	4	31	26	52	40	80
HAYIR	9	69	24	48	10	20
TOPLAM	13	100	50	100	50	100

TABLO 19- İHTİYAÇ SAPTAMASINDA KULLANILAN ANALİZ VE YÖNTEMLERİN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

ANALİZ VE YÖNTEMLER	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Yönetici Envanteri	-	-	3	12	10	25
Yönetici Değerlemesi	3	75	9	34	5	12
Her ikisi	1	25	11	42	21	53
Diğer	-	-	3	12	4	10
TOPLAM	4	100	26	100	40	100

Tablo-18, birliklerde yönetici eğitimi amacıyla herhangi bir ihtiyacın olup olmadığına ilişkin bir çalışmanın % 69 oranıyla yapılmadığını göstermektedir. Buna karşılık birim Tarım Satış Kooperatifleri % 52 oranıyla, birim Tarım Kredi Kooperatifleri de % 80 oranıyla böyle bir çalışmanın yapıldığını belirtmektedirler (Bkz. Tablo-18).

İhtiyaç saptaması çalışmasının yapıldığını belirten % 31 oranındaki birliklerde ise bu ihtiyaç saptanırken kullanılan analiz ve yöntemlerin % 75'ini yönetici değerlemesi % 25'ini yönetici envanteri ve yönetici değerlemesi oluşturmaktadır. Buna karşılık birim tarım satış kooperatiflerinde bu amaçla kullanılan analiz ve yöntemlerin % 12'si yönetici envanteri, % 34'ü yönetici değerlemesi, % 42'si her ikisi ve % 12'si diğerdir. Tarım Kredi Kooperatiflerinde ise % 25 yönetici envanteri, % 12 yönetici değerlemesi, % 53 her ikisi ve % 10'u da diğerdir (Bkz.Tablo-19).

Daha çok birlik ve birim tarım satış kooperatifleri için geçerli olan yönetici değerlemesi yöntemi, yöneticilerin çalışma başarılarını, performanslarını ve yöneticilik kabiliyetlerinin derecelerini gösteren ve eğitim amacıyla değil de terfi amacıyla kullanılan bir yöntemdir ⁽⁴⁾. Oysa burada önemli olan nokta, öncelikle sadece yönetici eğitimine ihtiyaç duyulup duyulmama konusunda yapılacak ayrıntılı bir yönetici envanteri (iş analizi) ve bunun sonucunda yapılacak olan yönetici değerlemesi ile işlerin hangi nitelik ve yetenekte ve bilgide yöneticilere ihtiyaç gösterdiğini ortaya çıkarmak olmalıdır. Bu nedenle hem birlik ve hem birim tarım satış kooperatifleri için yönetici eğitimi amacıyla herhangi bir ihtiyaç saptamasının önceden yapılmadığını ve yapılırsa bile amaca ve ihtiyaca uygun bir analiz ve yöntemin kullanılmadığını söylemek mümkündür.

Tarım Kredi Kooperatiflerinde ise durum değişiktir. Bu kooperatiflerin merkez birliği teşkilatında eğitim ve yayım daire başkanlığı bulunmakta ve bütün kooperatif teşkilatın yıllık eğitim plan ve programları bu başkanlık tarafından hazırlanmaktadır.. Eğitim faaliyetleri teşkilatın ihtiyaçları, hizmete ilişkin temel hedefleri gözönünde tutularak düzenlenmiş bu plan ve programlara dayanır. Ayrıca bu programlarda ihtiyaç duyulan konulara yönelik olarak verilecek eğitim faaliyetlerine katılacakların örgüt basamağındaki yeri, verilecek eğitimin şekli,

⁴ Bu bilgi anket uygulaması sırasında şahsi temaslar sonucu elde edilmiştir.

konusu, yeri ve zamanı da önceden yer almaktadır (5). Bu nedenle bu kooperatifler için hem yönetici envanterinin ve hem de yönetici değerlemesinin yapılarak, yöneticilerin eğitime hangi konularda ihtiyaç duyduğu önceden tesbit edilmekte ve uygun eğitim programlarına katılmaları sağlanmaktadır.

Anket formununun 11. sorusu, ankete cevap veren yöneticilerin, işbaşı veya işdışı çağdaş gelişmeleri incelemek, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla herhangi bir eğitim programına katılıp katılmadıklarını tesbit etmeye yöneliktir. Bu soruya verilen cevaplar, aşağıdaki tablodadır (Bkz. Tablo-20).

TABLO 20- YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINA KATILIP KATILMAMA DURUMLARININ BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

Eğitim Programına Katılıp Katılmama Durumları	BİRLİK.		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ.	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1	2	15	21	42	34	68
2	-	-	11	22	-	-
3	4	31	1	2	-	-
4	2	15	4	8	14	28
5	1	8	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-
7	-	-	3	6	2	4
8	5	38	14	28	5	10
TOPLAM						

* Cevaplayıcılara birden fazla şıkkı işaretleme serbestisi verildiğinden dolayı sonuçlar %100 çıkmamaktadır

(1) Birlik tarafından düzenlenen periyodik ve biçimsel bir eğitim programına katıldım.

(2) Birlik tarafından düzenlenen periyodik ve biçimsel olmayan bir eğitim programını katıldım.

(3) Üniversite ve enstitüler tarafından düzenlenen belirli, ders, kurs, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim programlarına katıldım.

(4) Diğer kooperatiflerin, kooperatifçilik kurumunun, sendikaların vb. kuruluşların düzenledikleri kurs, konferans, seminer vb. eğitim programlarına katıldım.

(5) Yurt dışındaki eğitim programlarına katıldım.

(6) Yabancı dil programlarına katıldım.

⁵ 1989 Yılı Merkez Birliği ve Bölge Birlikleri Eğitim Programı, Türkiye Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Yayın No:39, Ankara, 1989, s.123.

(7) Diğer

(8) Herhangi bir eğitim programına katılmadım.

Birliklerde ankete cevap veren yöneticilerin % 38'i herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını belirtirken % 31'i üniversitelerin düzenledikleri belirli yetiştirme kurslarına katıldıklarını, % 15'i birlik tarafından düzenlenen biçimsel ve periyodik kurslara katıldıklarını, yine % 15'i diğer kuruluşların düzenlediği kurs, seminer gibi eğitim programlarına katıldıklarını, % 8'i de yurt dışında fuarlarda ürün sergileme şeklinde bir eğitim programına katıldıklarını belirtmişlerdir (Tablo-20).

Tarım Satış Kooperatiflerinde ise yöneticilerin % 28'i herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını belirtirken % 42'si birlik tarafından düzenlenen biçimsel ve periyodik bir eğitim programına katıldığını, % 22'si yine birlik tarafından düzenlenen ancak periyodik ve biçimsel olmayan bir eğitim programına katıldıklarını, % 8'i diğer kuruluşların düzenlediği kurs, konferans, seminer gibi eğitim programlarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık tarım kredi kooperatiflerindeki % 68 oranındaki yönetici, birlik tarafından düzenlenen periyodik ve biçimsel bir eğitime katıldığını, % 28'i diğer kuruluşların düzenledikleri bazı eğitim programına katıldığını % 10'u da herhangi bir eğitim programına katılmadıklarını belirtmişlerdir (Tablo-20).

Daha çok pazarlama, personel, muhasebe müdürlerinin ve birim kooperatif müdür ve muhasebecilerinin katıldıklarını belirttikleri bu eğitim programlarının kapsam ve süre bakımından yapılan göreve ve ünvana uygun olup olmadığı sorusuna ilişkin verilen cevaplarda aşağıdaki tablodadır (Bkz. Tablo-21).

TABLE 21- EĞİTİM PROGRAMLARININ GÖREVE VE ÜNVANA KAPSAM VE SÜRE BAKIMINDAN UYGUN OLUP OLMAMA DURUMUNUN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

DURUMLAR	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
EVET	4	50	24	67	34	76
KISMEN	4	50	11	31	8	18
HAYIR	-	-	1	2	3	6
TOPLAM	8	100	50	100	50	100

Tablo-21'e göre herhangi bir eğitim programına katılan yöneticilerin, katıldıkları bu eğitim programlarının kapsam ve süre bakımından görev ve ünvana uygunluğu konusunda

birliklerdeki yöneticilerin verdikleri cevaplar % 50 evet, % 50 kısmen şeklindedir. Tarım Satış Kooperatiflerindeki yöneticilerin % 67'si evet, % 31'i kısmen, % 2'si hayır cevabı verirken, tarım kredi kooperatiflerindeki yöneticilerin % 76'sı evet, % 18'i kısmen ve % 6'sı hayır cevabını vermişlerdir (Tablo-21). Bu daverilen eğitimin hem birlik ve hem kooperatifler için genelde böyle bir eğitim programına katılan yöneticilerin görev ve ünvanlarına uygun olduğu sonucunu vermektedir.

Eğitim promgramlarında kooperatifçilik, yöneticilik ve pazarlama konusunda uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapıyor muydu? sorusuna yine eğitim programlarına katılan yöneticilerin verdikleri cevaplarda Tablo-22'de gösterilmektedir.

TABLO 22- EĞİTİM PROGRAMLARININ KOOPRATİFÇİLİK, YÖNETİCİLİK VE PAZARLAMA KONULARINA YÖNELİK OLUP OLMAMA DURUMUNUN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

DURUMLAR	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
EVET	4	50	14	39	32	71
- Kooperatifçilik	1	-	14	-	32	-
- Pazarlama	3	-	-	-	-	-
- Yöneticilik	-	-	-	-	-	-
KISMEN	2	25	16	44	11	24
- Kooperatifçilik	2	-	16	-	11	-
- Pazarlama	-	-	-	-	-	-
- Yöneticilik	-	-	-	-	-	-
HAYIR	2	25	6	17	2	5
TOPLAM	8	100	36	100	45	100

Tablo-22'ye göre birliklerde eğitim programlarına katılan yöneticilerin % 50'si eğitim programlarının genelde kooperatifçilik ve pazarlama konularına yönelik olduğunu, % 25'i kısmen kooperatifçilik konusuna yer verildiğini ve yine % 25'i bu konuların hiçbirinin eğitim programlarında ele alınmadığını belirtmektedirler. Tarım Satış Kooperatiflerinde ise eğitim programlarında sadece kooperatifçilik konusundaki uygulamalara yönelik çalışmalar yapıyordu diyen yönetici oranı % 39, kısmen kooperatifçilik uygulamalarına yer veriliyordu diyen yönetici oranı % 44 ve hayır diyen yöneticiler de % 17'dir. Tarım Kredi Kooperatiflerinde ise eğitim programlarının kooperatifçilik konusuna yönelik olduğunu belirten yöneticiler % 71, kısmen kooperatifçilik konusuna yönelik olduğunu belirten

yöneticiler % 24 ve hayır diyen yöneticiler % 5 oranındadır (Tablo-22).

Bu durum birliklerde, anketi cevaplayan yöneticilerin % 75'inin tam ve kısmen de olsa kooperatifçilik ve pazarlama konusunda uygulamaya dönük bir eğitim programına katıldıklarını ancak yöneticilik ile ilgili herhangi bir uygulamaya bu eğitim programlarında hiç yer verilmediğini göstermektedir. Tarım Satış ve Tarım Kredi Kooperatiflerinde ise eğitim programlarının ağırlıklı olarak kooperatifçilik konusunda olduğunu söyleyebiliriz.

Anket formunda yer alan 14. soru, eğitim programlarında yararlanılan başlıca eğitim yöntemlerinin neler olduğudur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo-23'de gösterilmektedir.

TABLO 23- EĞİTİM PROGRAMLARINDA YARARLANILAN BAŞLICA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

EĞİTİM YÖNTEMLERİ	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
İŞBAŞI	-		2	6	-	-
1			2	6		
2			-	-		
3			-	-	45	100
İŞDIŞI	4	50	34	94	28	62
1	2	50	28	82	12	27
2	-	-	19	56	-	-
3	1	25	-	-	10	22
4	1	25	1	2	-	-
Cevap Vermeyenler	4	50	-	-		
TOPLAM	8	100	36	100	45	100

İŞBAŞI

- (1) Bir Üst Yönetici Gözetiminde
- (2) Yönetici Yardımcısı Pozisyonunda
- (3) İş Rotasyonu

İŞDIŞI

- (1) Anlatma (Konferans, ders, kurs)
- (2) Grup Tartışma (Seminer, Panel)
- (3) Laboratuvar Eğitimi
- (4) Diğer

Tablo-23'den görüldüğü gibi birliklerde ankete cevap veren yöneticilerin % 50'si, tarım satış kooperatiflerinde % 94'ü tarım kredi kooperatiflerinde tamamı işlerinin başında değil de iş dışında verilen ve ağırlıklı olarak kurs ve seminerlerin oluşturduğu yöntemlerden eğitim programları sırasında yararlanmışlardır (Bkz. Tablo-23).

Tablo-23'ün sonuçlarına göre eğitim programları kooperatif üst kuruluşunca da düzenlense dışardaki kuruluşlar tarafından da düzenlense eğitim programlarında en yaygın olarak kurs ve seminer şeklinde verilen eğitim yöntemlerinin kullanıldığını söyleyebiliriz.

Eğitim faaliyeti sonunda eğitim programlarının bir değerlendirmesinin yapılıp yapılmadığına ilişkin olarak sorulan 15. soruya verilen cevaplar da aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir (Tablo-24).

TABLO 24- EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLİP DEĞERLENDİRİLMEM DURUMUNUN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

DEĞERLENDİRME YAPILMI YAPILMADIĞI	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
EVET	3	37	21	58	40	89
HAYIR	5	63	15	42	5	11
TOPLAM	8	100	36	100	45	100

Tablo-24'den görüldüğü gibi, birliklerde ankete cevap veren ve bir eğitim programına katılmış olan yöneticilerin % 63'ü eğitim programlarının sonunda eğitim programlarının kişi ve kooperatif için yararlı olup olmadığı konusunda herhangi bir değerlendirme yapılmadığını, % 37'si yapıldığını, birim tarım satış kooperatiflerinde % 58'i böyle bir değerlendirmenin yapıldığını, % 42'si yapılmadığını, tarım kredi kooperatiflerinde ise % 89'u yapıldığını, % 11'i yapılmadığını belirtmişlerdir (Tablo-24).

Değerlendirmenin ne şekilde yapıldığı sorusunda hem tarım satış ve hem de tarım kredi kooperatiflerinde ankete cevap veren yöneticiler, eğitim programı sonunda yazılı ve sözlü sınavlar şeklinde bir değerlendirme yapılıyor diye belirtmişlerdir. Tarım kredi kooperatiflerinde yazılı sınav yanında uygulamalı olarak yapılan sınavlar da vardır.

Tablo-24, birlik ve birim tarım satış kooperatiflerinden çok daha fazla oranda (yaklaşık % 90) tam bir değerlendirmenin tarım kredi kooperatiflerinde yapıldığını göstermektedir.

Anket formununun 16. sorusu, yöneticilerin eğitim programlarında hangi amaçları gerçekleştirdiklerine ilişkindir. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki tablodadır (Bkz. Tablo-25).

TABLO 25- YÖNETİCİLERİN EĞİTİM PROGRAMLARINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ AMAÇLARIN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

AMAÇLAR	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1	6	75	27	75	26	58
2	-	-	-	-	-	-
3	2	25	10	28	10	22
4	2	25	4	11	19	42
5	5	63	20	56	6	13
6	-	-	-	-	1	2
7	-	-	4	11	-	-

* Cevaplayıcılara birden fazla şıkki işaretleme serbestisi verildiğinden dolayı sonuçlar %100 çıkmamaktadır

- (1) Yapılan göreve ilişkin yeni bilgiler öğrenme
- (2) Muhtemel üst yönetim kararları için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazanma
- (3) Yöneticilik için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanma, geliştirme
- (4) Pazarlama ve kooperatifçilik ile ilgili bilgi ve beceri kazanma
- (5) Yeni gelişmeleri izleme
- (6) Yabancı dil öğrenme
- (7) Diğer.

Tablo-25, birliklerdeki yöneticilerin yaklaşık % 73'ünün, eğitim programlarında yapılan göreve ilişkin yeni bilgiler öğrenme ve yeni gelişmeleri izleme cevabını verdiklerini, tarım satış kooperatiflerinde de yine yaklaşık % 72 oranındaki yöneticinin aynı cevabı verdiklerini göstermektedir. Oysa tarım kredi kooperatiflerinde yine % 73 oranındaki yönetici yapılan göreve ilişkin yeni bilgiler öğrenme ve pazarlama ve kooperatifçilik ile ilgili bilgi ve beceri kazanma cevabını vermişlerdir (Tablo-25).

Tarım Satış Kooperatiflerinde genelde yöneticiler kooperatif içinde terfi ettirilerek yükseldikleri için eğitim programlarında gerçekleştirilen amaçların daha çok üst yönetim kararlarına yönelik ve yöneticilik için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazanma ve geliştirmeyi de kapsamasını gerektirmektedir. OYsa amaçlar daha çok yapılan göreve ilişkin yeni bilgileri öğrenme ve yeni gelişmeleri izleme şeklinde gerçekleşmiştir. Bu da eğitim

promgramlarının temelde yönetici eğitimine yönelik amaçlar taşımadığını ve uygulanan eğitim programlarının yöneticiler için pazarlama, yöneticilik ve temelde kooperatifçilik bilgi, beceri ve davranışlar kazanma ve geliştirme amaçlarına yönelik olmadığını da göstermektedir. Bir başka deyişle yönetici eğitimi amacı ile uygulanan eğitim programlarının bu kooperatifler için tutarlı ve dengeli olduğunu söylemek mümkün değildir.

Yönetici eğitimi amacıyla herhangi bir eğitim programı uygulanmıyorsa veya yeterli değilse sizce nedenleri nelerdir? sorusuna verilen cevaplar da Tablo-26'da görülmektedir.

TABLO 26- EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YAPILMAMA VEYA YETERSİZ OLMA NEDENLERİ

NEDENLER	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1	3	23	7	14	18	36
2	1	7	7	14	10	20
3	10	77	22	44	-	-
4	3	23	21	42	23	46
5	-	-	6	12	2	4

* Cevaplayıcılara birden fazla şıkkı işaretleme serbestisi verildiğinden dolayı sonuçlar % 100 çıkmamaktadır.

- (1) Yönetici eğitimine ihtiyaç duyulmaması
- (2) Yöneticilerin tümünün konularında uzman olması
- (3) Böyle bir eğitimi örgütleyecek birimin olmaması
- (4) Yönetim tarafından gereksiz görülmesi, destek verilmemesi
- (5) Diğer.

Tablodan görüldüğü gibi, birliklerde % 77, birim tarım satış kooperatiflerinde % 44 oranındaki yönetici böyle bir eğitimi örgütleyecek birimin olmamasını ilk neden olarak göstermektedir. Buna karşılık % 46 birim tarım kredi yöneticisi, bir eğitim biriminin eksikliğini değil daha çok yönetim tarafından böyle bir eğitimin gereksiz görülmesi, destek verilmemesi konusunda birleşmektedirler (Tablo-26).

Tariş'e bağlı 50 birim tarım satış kooperatifinde yapılan anket uygulamasında bu kooperatifler için böyle bir eğitimi örgütleyecek birimin birlik bünyesinde bulunmaması eğitim faaliyetlerinin yapılamamasının başlıca nedenini oluşturmaktadır (Bkz. EK-I). Birlik

bünyesinde daha çok personel bölümünün ve üst yönetimin sorumluluğunda, kooperatif müdür ve muhasebecilerini mevzuatta meydana gelen değişiklikler ve yeni bir muhasebe sistemine geçme amacıyla düzenlenen eğitim programları yapılmaktadır. Yönetici eğitimine örneğin, bir kooperatif müdürünün kooperatifi en iyi şekilde yönetme, yerinde ve zamanında kararlar alma halkla ilişkiler, önderlik, personel yönetimi, pazarlama vb. konularda eğitimine önem verilmesi hem kişiye hem kooperatife uzun vadede büyük yararlar sağlayabilecektir. Böyle bir eğitimi örgütleyecek birime sahip olan tarım kredi kooperatiflerinde (bkz. EK-III-IV) bile bu tür bir eğitime gerek görülmemesi, ihtiyaç duyulmaması yönetici eğitiminin her kooperatif ve üst birliklerince gözardı edildiği ve sorunla yeterince ilgilenilmediğini göstermektedir. Yöneticiler konularında ne kadar uzman olurlarsa olsunlar eğitime sürekli ihtiyaç duyarlar. Özellikle sadece işdeki başarısı değerlendirilerek yönetici pozisyonuna terfi yoluyla gelmiş kooperatif yöneticilerinin bir üst memvkinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar konusunda eğitilmeleri büyük önem taşır. Birlik üst yönetimince sadece eğitim işleri ile uğraşan ve üst yönetimin sorumluluğunda açılacak ayrı bir birim ve birimin faaliyetlerine destek verilmesi, açık bir amacın ve amaca ulaştıracak politikaların önceden tesbit edilmesi şarttır. Bu şekilde ancak eğitim faaliyetleri amaca uygun olarak, uygun kişilere verilebilecektir.

Kısaca bir eğitim biriminin olmaması ve yönetimin desteklememesi, yönetici eğitimi amacıyla herhangi bir eğitim programının hazırlanmaması veya yetersiz olmasının en büyük nedenlerini oluşturmaktadır.

Anket formununun 18. sorusu bir kooperatif/birlik yöneticisi olarak eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz? Duyuyorsanız hangi konularda olduğunu belirtiniz. sorularına verilen cevaplar da aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Bkz.Tablo-27).

TABLO 27- YÖNETİCİLERİN EĞİTİME İHTİYAÇ DUYDUKLARI KONULARIN BİRLİK VE KOOPERATİFLERE GÖRE DAĞILIMI

KONULAR	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
Kooperatifçilik	4	31	31	62	15	30
Pazarlama	8	62	12	24	9	18
Halk-Ortakla İliş.	3	23	15	30	8	16
Sorun çözme-Karar ver.	1	8	15	30	22	44
Diğer (İhtiyaç duymayan)	2	15	13	26	24	18

* Cevaplayıcılara birden fazla şıkkı işaretleme serbestisi verildiğinden dolayı sonuçlar % 100 çıkmamaktadır.

Tablodan görüldüğü gibi birliklerdeki yöneticilerin % 62'si en çok pazarlama konusunda eğitime ihtiyaç duyduklarını, birim tarım satış kooperatiflerindeki yöneticilerin yine % 62'si en çok kooperatifçilik konusunda eğitime ihtiyaç duyduklarını birim tarım kredi kooperatiflerinde ise yöneticilerin % 44'ü yöneticilik, % 30'u kooperatifçilik konusunda en çok eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Tablo-27).

Özellikle tarım satış kooperatifleri birlikleri için pazarlama çok önemli bir eğitim alanını oluşturmaktadır. İç ve dış pazarlarda rakiplere karşı önemli bir pazar payı ele geçirmek ve korumak ve pazarlama araştırması ve pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, dağıtım, satış çabaları) ile ilgili bilgi ve beceriler kazanmak ve geliştirmek birliklerin başarısı için çok önemlidir. Bunun yanında yerinde ve zamanında verilecek kararlarda (pazara girme zamanı, hangi pazar bölümüne girilecek, ürünlerde ne gibi değişiklikler yapılacak vb.) yöneticilik bilgi ve becerisine büyük ölçüde ihtiyaç gösterir.

Pazarlama bizim işimiz değildir diyerek bu konuyu gözardı eden kooperatif yöneticileri içinde hem pazarlama, hem halkla-ortaklarla ilişkiler ve hem de yöneticilik konularının tümü büyük önem arz etmektedir. Kendi görüş açımıza göre kooperatifçilik, pazarlama, halkla-ortaklarla ilişkiler ve yöneticilik konuları sözkonusu birlik ve kooperatif üst ve orta düzey yöneticileri için verilebilecek temel yönetici eğitimi konularıdır.

Anket formununun 19. ve 20. soruları, anketi cevaplayan yöneticilerin, yönetici eğitimi faaliyetleri ile ilgili olarak görüşlerini öğrenmeye yöneliktir. Bu amaçla sorulan 19. soru, sizce

kooperatifçilik eğitimi içinde yönetici eğitiminin temel amacı ne olmalı?, 20. soru, etkili ve amaca ulaştırıcı bir yönetici eğitimi için önerileriniz nelerdir? sorularıdır. Bu sorulara ilişkin olarak görüş belirten yöneticilerin cevapları kısa cümleler haline getirilerek tablolara aktarılmıştır (Tablo-28-29).

TABLO 28- YÖNETİCİLERİN, YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN TEMEL AMAÇLARI KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

AMAÇ ÖNERİLERİ	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1	6	46	-	-	6	13
2	-	-	16	32	15	33
3	1	8	12	24	14	31
4	2	15	14	28	13	28
5	4	31	8	16	5	10

- (1) Hem uygulamaya hem de teoriye dayanan pazarlama bilgi, beceri ve davranışlarını kazandırması,
- (2) İşletme fonksiyonlarına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırması,
- (3) Halkla-Ortaklarla ilişkileri geliştirme ve sürdürme,
- (4) Yöneticilik bilgi ve becerisini kooperatif mevzuatına uygun olarak geliştirmesi,
- (5) Cevap vermeyenler.

TABLO 29- YÖNETİCİLERİN ETKİLİ VE AMACA ULAŞTIRICI BİR YÖNETİCİ EĞİTİMİ İÇİN ÖNERİLERİ

ÖNERİLER	BİRLİK		TARIM SATIŞ		TARIM KREDİ	
	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)	Sayı	Yüzde (%)
1	5	38	-	-	-	-
2	2	15	5	10	10	20
3	-	-	15	30	9	18
4	1	8	-	-	15	30
5	-	-	10	20	6	12
6	3	24	10	20	5	10
7	2	15	10	20	5	10

- (1) Yönetici eğitiminin devletin ilgili birimlerince düzenlenmesi ve yapılması
- (2) Eğitimin araştırmaya dayandırılarak yapılması
- (3) Eğitimin sürekli olması

- (4) Eğitici yayınlar çıkarılması
- (5) Yeni eğitim yöntemlerinden yararlanılması
- (6) Eğitime gereken önemin verilmesi ve eğitim için maddi imkanın sağlanması
- (7) Cevap vermeyenler.

Tablo 28'den görüldüğü gibi birliklerdeki yöneticilerin % 46'sı hem uygulamaya hem de teoriye dayanan pazarlama bilgi ve becerilerini kazandırmayı temel amaç olarak görmektedirler. Birim kooperatiflerde ise % 32 ve % 33'lük oranlarla kooperatif işletme fonksiyonlarına dönük bir eğitimin amaca en uygun olacağını yöneticiler belirtmektedirler. Yine aynı % 28 oranındaki birim kooperatif yöneticileri, yöneticilik bilgi ve becerisini kooperatif mevzuatına uygun olarak geliştirme, % 24 ve % 31 oranındaki yönetici de halkla-ortaklarla ilişkileri geliştirme amacını taşıyan eğitim programlarını yararlı görmektedirler (Tablo-28).

Tablo-29, birliklerde yöneticilerin % 38'inin yönetici eğitimin devletin ilgili birimlerince yapılması gerektiği görüşünde birleşirken, birim tarım satış kooperatiflerinde yöneticilerin % 30'u eğitimin sürekli olması, birim tarım kredi kooperatiflerinde yöneticilerin yine % 30'u eğitici yayınların etkili ve amaca ulaştırıcı olacağı konusunda görüş bildirmektedirler (Tablo-29).

D) YAPILAN Kİ-KARE ANALİZLERİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu değerlendirmelere ek olarak, anketin 6. ve 18. soruları, bir başka deyişle yöneticilerin öğrenim durumları ile eğitime ihtiyaç duyup duymama arasında bir ilişkinin var olup olmadığını ölçmek amacıyla ki-kare analizi yapılmıştır. Ki-kare analizinin yapıldığı bir başka durum da, anket formunun yine altıncı ve 8. soruları, bir başka deyişle yöneticilerin öğrenim durumları ile göreve getiriliş biçimleri arasında bir ilişkinin var olup olmama durumunu ortaya koymaktadır.

Hangi olayda olursa olsun, gözlenen (fiili) durumun, beklenen (teorik) duruma uygun olup olmadığını tesbit edebilmek için, yani aradaki farkın tesadüfi sebeplere atfedilebilecek kadar küçük olup olmadığına karar verebilmek için Ki-kare testi, fiili frekanslarla teorik frekanslar arasında karşılaştırma yapmak esasına dayanır. Şayet bu iki (teorik ve fiili) frekans

dağılımı arasındaki fark, örnek değerleri üzerinde rol oynayan tesadüfi faktörlere (hatalara) atfedilebilecek kadar küçükse, ileri sürülen hipotez kabul edilir. Aksi halde aradaki fark tesadüfi seçimin sebep olduğu tesadüfi hatalara atfedilemeyecek kadar büyük olacağından, anlamlı bir fark sayılacak ve hipotez red edilecektir ⁽⁶⁾.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan ki-kare testi, önce tarım satış kooperatiflerinde her iki soru için yapılmış ve sonra da aynı sorular için tarım kredi kooperatiflerinde de bu analiz uygulanmıştır. Yapılan ki-kare testi ile ilgili bilgiler aşağıdadır.

1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi

TABLO - 30

ÖĞRENİM DURUML	EĞİTİM İHTİYACI		
	DUYUYOR	DUYMUYOR	TOPLAM
Yüksek Öğrenim	15	2	17
Ortaokul Lise	22	11	33
TOPLAM	37	13	50

H_0 : Öğrenim durumu ile eğitime duyulan ihtiyaç birbirinden bağımsızdır.

H_1 : Öğrenim durumu ile eğitime duyulan ihtiyaç birbirinden bağımsız değil.

Hesaplanan X^2 değeri = 2,713

Tablo değeri (1 serbestlik derecesi ve % 95 ihtimalle) = 3,841

Hesaplanan Ki-Kare değeri (2,713), tablo ki-kare değerinden küçük olduğu için ileri sürülen H_0 hipotezi kabul edilir. Bir başka deyişle yöneticilerin öğrenim durumları ile eğitime duyulan ihtiyaç arasında herhangi bir ilişki yoktur. Yöneticiler yüksek öğrenim de görmüş olsalar, lise veya ortaokul mezunu da olsalar eğitim ihtiyacı her iki grup için de vardır.

⁶ Kenan GÜRTAN, İstatistik ve Araştırma Metodları, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979, s.764-765.

2. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi

TABLO - 31

ÖĞRENİM DURUML	GÖREVE GETİRİLME BİÇİMİ		
	TERFİ	ATAMA	TOPLAM
Yüksek Öğrenim	14	3	17
Ortaokul Lise	29	4	33
TOPLAM	43	7	50

Ho : Yöneticilerin öğrenim durumları ile yöneticilik görevine getirilme biçimleri birbirinden bağımsızdır.

H₁ : Yöneticilerin öğrenim durumları ile yöneticilik görevine getirilme biçimleri birbirinden bağımsız değildir.

Hesaplanan X^2 değeri = 0,285

Tablo Değeri (1 s.d. % 95) = 3,841

Hesaplanan ki-kare değeri (0,285), tablo ki-kare değerinden küçük olduğu için ileri sürülen Ho hipotezi kabul edilir. Bir başka deyişle yöneticilerin öğrenim durumları ile yöneticilik görevine getirilme biçimleri birbirinden bağımsızdır. Yüksek öğrenim görmüş bir yönetici terfi yoluyla bu kademeye gelebildiği gibi, atama ile de bu göreve gelebilmektedir. Aynı durum diğer öğrenim grubu için de sözkonusudur.

3. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Eğitime İhtiyaç Duyup Duymama Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi

TABLO - 32

ÖĞRENİM DURUML	EĞİTİM İHTİYACI		
	DUYUYOR	DUYMUYOR	TOPLAM
Yüksek Öğrenim	3	5	8
Ortaokul Lise	23	19	42
TOPLAM	26	24	50

H_0 : Öğrenim durumu ile eğitime duyulan ihtiyaç birbirinden bağımsız

H_1 : Öğrenim durumu ile eğitime duyulan ihtiyaç birbirinden bağımsız değildir.

Hesaplanan χ^2 Değeri: 0,802

Tablo Değeri (1 s.d. % 95) : 3,841

Hesaplanan Ki-Kare değeri (0,802), değerinden küçük olduğu için ileri sürülen H_0 Hipotezi kabul edilir.

4. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri ile Göreve Getirilme Biçimleri Arasında Bir İlişkinin Olup Olmama Durumu Konusunda Yapılan Ki-Kare Analizi

TABLO - 33

ÖĞRENİM DURUML	GÖREVE GETİRİLME BİÇİMİ		
	TERFİ	ATAMA	TOPLAM
Yüksek Öğrenim	4	4	8
Ortaokul Lise	25	17	42
TOPLAM	29	21	50

H_0 : Yöneticilerin öğrenim durumları ile yöneticilik görevine getirilme biçimleri birbirinden bağımsızdır.

H_1 : Yöneticilerin öğrenim durumları ile yöneticilik görevine getirilme biçimleri birbirinden bağımsız değildir.

Hesaplanan χ^2 Değeri = 0,250

Tablo Değeri (1 s.d. % 95) = 3,841

Hesaplanan Ki-Kare değeri (0,250), Tablo Ki-Kare değerinden küçük olduğu için ileri sürülen H_0 hipotezi kabul edilir.

SONUÇ

Kooperatifçilik, ortaklar açısından bir yarar unsuru, yöneticiler açısından ekonomik bir faaliyet, çalışanlar için istihdam kaynağı, devlet için de önemli bir kalkınma aracıdır. Ülke kalkınmasında, özellikle tarımsal alanların kalkındırılmasında kooperatifçilik hareketinin önemi büyüktür.

Ülke kalkınması açısından önemli bir yere sahip olan kooperatifçilik hareketinin ülkemizdeki durumu, kökü eskilere uzanıyor olsa bile pek içaçıcı değildir. Ülkemizde kooperatifçilik hareketinin gelişmesini engelleyen temel sorunlar arasında "Eğitim", "Teşkilatlanma", "Denetim", "Finansman" ve "Hukuki" sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar içerisinde en önemli olarak "Eğitim" sorununu sayabiliriz. Çünkü toplum yapısının sosyal, kültürel ve ekonomik yönden değiştirilip geliştirilmesinde en önemli faktör olan eğitim, şüphesiz kooperatifler için de aynı derecede önem taşımaktadır. Öncelikli olarak eğitimi ele almadan ve etkin bir şekilde organize etmeden, kooperatiflerin kalkınmada oynayacakları rolleri yerine getirmeleri mümkün olamamaktadır.

Bugün kooperatiflerde genel olarak uygulanan ilkelerden en önemlisi olan kooperatifçilik eğitiminin geliştirilmesi ilkesi, kooperatif yöneticilerine, ortaklarına, çalışanlarına ve kooperatif ile doğrudan ilgili olan veya olmayan toplum kesimlerine, kooperatif ilkelerinin ve kooperatifçiliğin ekonomik ve sosyal yönleriyle öğretilmesini ifade etmektedir.

Kooperatifçilik eğitimi, örgün ve yaygın eğitim içinde yer alan çeşitli eğitim-öğretim kurumları tarafından verilebileceği gibi bu konudaki en büyük görev, kooperatif ve kooperatif üst kuruluşlarına düşmektedir. Çünkü altı temel kooperatifçilik ilkesinden biri olan eğitim, kooperatiflerin yönetici, ortak ve çalışanlarına değişik bir görüş açısı, çalışma arzusu ve

başarma imkanı sağlayabilecek tek ilkesidir.

Kooperatifçilik eğitimi, kooperatiflerde, yöneticilere, ortaklara ve diğer çalışanlara yöneliktir. Ancak yöneticiliğin, kooperatifçilikten ayrı bir disiplin olması, beşeri nitelik taşıması ve bilginin yanında değişik ilişkileri yönetmeyi içeren bir sanat görünümü arz etmesi, kooperatiflerde yönetici eğitiminin çalışma konusu olarak ele alınmasında ve araştırılmasında önemli bir rol oynamıştır.

Bu amaçla tarımsal alanda faaliyet gösteren, çok sayıda ortağa sahip ve yaptığı pazarlama faaliyetleri ile üreticilerin üretim gücünü ve gelirini artırmak ve dolayısıyla hayat seviyelerini yükseltmek için kurulan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri, çalışmada uygulama alanı olarak ele alınmıştır.

Bu araştırma ve yapılan diğer kooperatifçilik eğitimi araştırmaları ışığında Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde yönetici eğitimi çalışmalarının yapılması veya etkinliğinin artırılması için önerileri ortaya koymadan önce, bu araştırma ile elde edilen sonuçları özetlemekte yarar vardır.

Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde;

Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin üst yönetim kademesinde görev yapan yöneticilerin ve bu birlikler için çok önemli bir yönetim kademesinde görev alan pazarlama yöneticilerinin tümünün bir yüksek öğretim kurumundan mezun oldukları görülmüştür. Buna karşılık birim kooperatiflerde kooperatif yönetiminden sorumlu kooperatif yöneticilerinin büyük bir oranının lise ve hatta ortaokul mezunu olduğu gözlenmiştir. Birlikler özellikle iç ve dış pazarlamada ortakları adına aktif rol oynamak zorunda olan üretici kuruluşlarıdır. Üzerine aldıkları bu çok önemli görevi yerine getirecek olan yöneticilerin de hem kooperatifçilik, hem yöneticilik ve hem de pazarlama konularında bilgili, niktelikli ve deneyimli olması birliğin başarısını önemli ölçüde etkileyebilecektir. Yöneticilerin hangi dalda öğrenim gördükleri incelendiğinde ağırlıklı olarak işletme ve iktisat bölümlerinde olduğu gözlenmiştir. Bu da yöneticilerin bu göreve getirilmeden önce genel bir işletmecilik bilgisine dolayısıyla yöneticilik ve pazarlama bilgisine sahip olduklarını söyleyebiliriz. Ancak kooperatifçilik henüz bir meslek olarak görülmediğinden, önceden kooperatifçilik bilgisine sahip yöneticilerin olmadığını ve bu bilginin kooperatifte göreve başladıktan sonra öğrenildiğini söyleyebiliriz. Birim

kooperatiflerde ise kooperatif yöneticilerinin ne tam bir kooperatifçilik, ne yöneticilik ne de pazarlama bilgi ve yeteneğine sahip olduklarını söylemek mümkün değildir. Oysa özellikle tarım üreticisine çok yakın yerleşim alanlarında kurulan birim kooperatif yöneticilerinin de en az birlik yöneticileri kadar bu bilgi ve yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bir kooperatifin yönetiminden sorumlu olmak, belirli bir sürede iyi ve başarılı işler yapmayı gerektirir. Bu işlerin yapılması da o iş ile ilgili bilgi, beceri ve davranışa sahip olmakla mümkündür. Oysa kooperatif yöneticilerinin çoğunun lise mezunu olması ve bağlı oldukları birlik tarafından görevleri ile ilgili herhangi bir eğitime tabi tutulmamaları ve kapsamlı bir örgüt analizleri, yönetici değerlemesi çalışmalarının yapılmamış olması bu kademenin yukarıda sözü edilen konulardaki bilgi, beceri ve davranışlardan yoksun olan kişilerce doldurulmasına neden teşkil ettiğini söylemek mümkündür.

Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri'nin üst yönetim kadrosu (genel müdür, genel müdür yardımcıları ve bazı pazarlama müdürleri), genelde dışarıdan direkt bakanlığın ataması ile işbaşına gelen yöneticilerdir. Buna karşılık Tarım Satış kooperatifleri yöneticilerinin hemen hemen tamamına yakın kısmı kooperatif içinden ve en alt kademededen terfi yoluyla yönetim kademesine getirilmiş kişilerdir. Her iki göreve getirilme biçiminin de yarar ve sakıncaları vardır. Dışarıdan atama ile gelen yöneticiler genelde yönetim, işletme ve pazarlama bilgisine sahip olarak işbaşına gelmekte ancak bağlı oldukları bakanlığın bir personeliymiş gibi hareket etmektedirler. Özellikle bu kooperatiflerin yönetimlerinin devletçe destekleme alımlarından doğan sıkı bir denetime tabi tutulmaları yöneticilerin, birlik faaliyetlerinde istedikleri davranış özgürlüğüne ve yöneticilik bilgi ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarına fırsat vermemektedir. Ancak profesyonel yöneticilerin bu kademelerde görev yapmaları birliğin başarısına büyük ölçüde katkıda bulunabilecektir. Terfi yoluyla yönetici kademesine gelen yöneticilerin de kooperatif faaliyetleri konusunda bizzat çalışarak edindiği önemli bilgiler ve uygulamalar olmasına karşılık yine de herhangi bir yöneticilik eğitiminden geçmeden bu görevi üstlenmeleri, rutin işleri yapma dışında kendilerine ve dolayısıyla kooperatifin daha aktif çalışmasına katkıda bulunmayacaktır.

Kooperatif içinde veya dışında herhangi bir eğitim programına katılan yöneticilerin oranı da birlikler ve kooperatifler için oldukça azdır. Daha çok üniversitelerin düzenledikleri belirli

eğitim programlarına katılan birliklerdeki yöneticilerin, katıldıkları eğitim programları kooperatifçilik ve pazarlama konularına yönelik ve kapsam bakımından da görev ve ünvana uygun bir nitelik taşımaktadır. Bunlara karşılık yöneticilik konusu hiç eğitim programlarında yer almamaktadır. Oysa pazarlamanın bile yönetim işlevlerine göre yapılması gereği, bu kooperatifler için hem yönetime ve hem de pazarlamaya yönelik eğitime olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Aktif bir pazarlama stratejisi geliştirmek isteyen ve buna da ihtiyaç duyan birlikler için ağdaş yönetim tekniklerinin bilinmesi ve uygulanması büyük önem arz eden bir konudur. Birim kooperatiflerde ise yöneticilerin büyük bir kısmının bağlı olunan birliklerce bir eğitime tabi tutulduklarını ancak bunun ne pazarlama ne de yönetim konularına yönelik bir eğitim olmadığı görülmektedir. Birliklerce daha çok mevzuatta meydana gelen değişiklikleri veya muhasebe sisteminde yapılan değişiklikleri kısaca kooperatifçiliği ilgilendiren konularda bir eğitim verildiğini ve bunun da sistemli bir eğitim promlgramı olmadığını söyleyebiliriz. Bunu da yine biçimsel ve periyodik bir eğitim verecek birimin olmamasına ve yönetimin ilgisizliğine bağlamak mümkündür.

Eğitim programlarında yararlanılan yöntemlerin işbaşı yöntemlerinden ziyade iş dışı eğitim yöntemleri ve buna bağlı olarak en çok kurs ve seminer şeklinde yapılan eğitim programları olduğunu söyleyebiliriz. Oysa yönetici eğitiminde kullanılabilecek ağdaş eğitim yöntemleri (bunların arasında uygulamalı laboratuvar eğitimi, yönetim oyunları yöntemi), bu amaçla yapılacak olan eğitimden çok daha başarılı sonuçlar verebilecektir.

Eğitim programlarının temel amacı, yapılan göreve ilişkin yeni bilgiler öğrenmektir. Özellikle kooperatif yöneticilerinin terfi yoluyla bu göreve geldikleri düşünülürse, eğitim programlarının sadece bu amacı çoğunlukla gerçekleştirmesi, doğru bir yol değildir. Çünkü ileride birlik yönetiminde, pazarlama yönetiminde görev alması muhtemel olan bu kişilerin sınırlı bir amaca sahip eğitim programlarına katılması yönetici eğitiminin amaca uygun olarak yapılmadığını göstermektedir.

Ciddi, sistemli, sürekli ve biçimsel bir eğitim programının yapılamamasının en büyük nedeninin de, kooperatiflerin bağlı olduğu birlik bünyesinde bir eğitim birimine sahip olmaması olduğunu söyleyebiliriz. Zaten ihtiyaca ve amaca uygun ve ağdaş eğitim yöntemleri ile donatılmış bir eğitim programının hazırlanması, uygulanması ve

değerlendirilmesi kısacası örgütlenmesi ve yönetilmesi bile ayrı bir eğitim bölümünün ve eğiticilerin sorumluluğunda yapılabilecek olan çalışmalardır. Bunun yanında birlik üst yönetiminin bu konudaki tutumu ve bu konuya gösterecekleri ilgi derecesi de çok önemlidir. Eğer üst yönetim, böyle bir eğitim faaliyetinin yapılma sorumluluğunu taşımak istemez veya gerekli desteği sağlamazsa, her yönüyle örgütlenmiş bir eğitim birimi bile çalışmaz duruma gelebilecektir.

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, birliklerdeki yöneticilerin en fazla eğitime ihtiyaç duydukları konu pazarlama, birim kooperatiflerde ise kooperatifçilik olduğudur. Birlik yöneticileri genel bir pazarlama bilgisine sahip olarak bu göreve gelseler de, pazarlama bilgi ve uygulamalarında çağa uygun olarak meydana gelen değişiklikler, her zaman için öğrenilmesi, izlenmesi ve uygulanması gerekli olan değişikliklerdir. Pazarlama konusunda verilecek olan eğitim, sürekli olduğu, yeni değişiklikleri kapsadığı ve bu değişikliklerin uygulamaya geçirilmesi yolu ile yapıldığı sürece rekabette, pazar payını ele geçirme, koruma ve genişletmede ve dolayısıyla kooperatiflerin başarısında çok önemli bir rol oynayabilecektir. Birim kooperatiflerde ise yöneticiler, pazarlama faaliyetinin kendi sorumlulukları altında olmadığını belirterek daha çok kooperatif uygulamaları konusunda eğitim görmelerinin kendilerine daha çok yarar sağlayacağı görüşündedirler. Oysa üreticilere en yakın yerlerde kurulan bu kooperatif yöneticilerinin, çiftçinin ihtiyaç duyacağı pazar konusundaki bilgilere en azından piyasaya göre üretim yapma konusunda isteyeceği bilgilere sahip olması ve çiftçiye en yakın ortağı olduğu kuruluşun yöneticisi olarak tavsiyelerde bulunması bile pazarlama bilgisine olan ihtiyacı açıkça göstermektedir. Birim kooperatif yöneticilerinin kooperatifçilik konusunda olsun, pazarlama konusunda olsun, halkla ilişkiler konusunda olsun emrinde çalışanlardan en yüksek verimi elde etme çabalarında bir başka deyişle yöneticilik konusunda her yönüyle çiftçinin gözünde bir önder niteliğini taşıması ve onları kooperatiflerine daha çok ilgi göstermeye yöneltmesi çok önemlidir. Birim kooperatif yöneticilerinin her yönü ile yukarıda belirtilen konularda eğitilmesi birliklere göre çok daha fazla öncelik taşıması gereken bir alanı oluşturur. Özellikle birlik pazarlama yöneticileri kapsamlı bir pazarlama eğitimi, birim kooperatif yöneticisi de kooperatifçilik, pazarlama, yöneticilik ve ortaklarla halkla ilişkiler konularının

hepsi üzerinde ayrıntılı olmasa bile genel bir eğitim faaliyetine katılmaları bu kooperatiflerin daha başarılı olmalarını sağlayabilecek önemli bir alandır.

Tarım Satış Kooperatiflerindeki yöneticilerin öğrenim durumları ile eğitime ihtiyaç duyup duymama ve göreve getirilme biçimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını öğrenmek amacıyla yapılan Kİ-Kare Analizlerinden elde edilen sonuçlarda, birim kooperatif yöneticilerinin yüksek öğrenim mezunu da olsalar eğitime ihtiyaç duydukları konusunda görüş birliği içinde olduğunu göstermiştir. Özellikle yüksekokul mezunu olan yöneticilerin, eğitim ihtiyacının yukarıda sayılan her konuya yönelik olduğu görüşünü savunurken, diğer yöneticilerin sadece bir konu üzerinde birleşmeleri, yüksekokul mezunu yöneticilerin işlerine daha geniş bakmalarına ve en azından diğer konularda önceden gelen bilgi birikimlerinin, işleri üzerindeki önemini daha iyi anlamalarına bağlamak mümkündür. Bu da bu kooperatif yöneticilerinin yüksekokul mezunu yöneticiler tarafından doldurulmasının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Bunun yanında birim kooperatif yöneticilerinin öğrenim durumları ile göreve getirilme biçimleri arasında herhangi bir ilişki kurulamamıştır. Yöneticilerin büyük bir kısmı kooperatif içinden ve en alt kademedен terfi ettirmek yoluyla bu göreve getirilmişlerdir. Bu görev için öğrenim durumu aranan bir nitelik olmamış, sadece deneyim ön planda tutulmuştur. Lise mezunu olan bir kooperatif yöneticisinin emrinde muhasebe müdürü olarak çalışan birçok yüksekokul mezunu personelin olması da, öğrenim durumunun yöneticilik görevini yürütme açısından bu kooperatiflerde aranmadığını açıkça göstermektedir.

Görüldüğü gibi Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri'nde yönetici eğitimi faaliyetlerinin yapılmadığı, yapılsa bile bunun amaca ve ihtiyaca uygun bir yönetici eğitimi çalışmasını içermediğini sonuç olarak söylememiz mümkündür. Tarım Satış Kooperatiflerinin kendilerine özgü yapısı ve çalışma şartları içinde eğitim faaliyetlerinin yapılmaması veya yeterli bir eğitim faaliyeti olmaması nedeniyle ortaya çıkan sorunları bir dereceye kadar önlemek veya çözümüne yardımcı olmak amacı ile bir takım öneriler getirmek mümkündür.

Tarım Satış Kooperatifleri, destekleme alımı faaliyetlerini uygulamakta olduğundan, bu durum devletin, bu kooperatifler üzerindeki denetimine ve aşırı müdahalesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı bu kooperatiflerin yönetiminin serbest ve esnek bir karar

mekanizmasını işletmede, hareket alanlarının kısıtlandığı, riski göze alarak verimli alanlara yatırım yapma veya fırsatları değerlendirmede bir takım engellerle karşılaştığını söylemek mümkündür. Bu durum aynı zamanda ortaklara yönelik olarak verilebilecek hizmetlerin ihmal edilmesine ve ortakların kooperatife karşı ilgi göstermemelerine de sebep olmaktadır. Tarım Satış Kooperatiflerinin ortaklarının ihtiyacına tam olarak cevap verebilmesi açısından etkinliğinin artırılması ve mali yönden bağımsız bir kuruluş olarak ekonomik yönden faal ve etkin olması, piyasa şartlarına uyum sağlaması için öncelikle bu mevcut yapısından kurtarılarak bağımsız ve kendi kendine ayakta durabilen kuruluşlar haline getirilmelidirler.

Tarım Satış Kooperatiflerinin daha aktif olması ve yüzbinlerce ortağının menfaatlerine yeterince hizmet sağlayacak bir yapının oluşturulması için, birliklerin modern yönetim teknikleri, sermayenin kullanımı, yatırım planlaması kısacası işletmeciliğin bütün fonksiyonlarında eğitim görmüş yöneticilere ihtiyacı vardır. Bunun yanında bu kooperatifler için özel bir öneme sahip olan pazarlama faaliyetlerinde de aktif bir stratejinin uygulanması, bu kooperatiflerin başarılı kılınması için önem taşımaktadır. Birim kooperatiflerde ise üretici ortaklarla kalıcı ve sağlam bir ilişkinin kurulmaması, kooperatif personelinden ve kooperatif bünyesindeki tesislerden tam kapasite ile yararlanılması, girdilerin satışı yeterli ürün alımlarının gerçekleştirilmesi için halkla ilişkiler yöneticilik, pazarlama ve kooperatifçilik konularında yeterli bilgiye sahip yöneticilere ihtiyaç vardır.

Birliklerde yönetici eğitimi amacıyla planlı bir eğitim programı düzenlenmemekte, birim kooperatif yöneticilerine zaman zaman eğitim programları düzenlenmekte ise de bu programlar konular itibariyle yeterli olmamakta, sayı ve süre bakımından da çok zayıf kalmaktadır. Birliklerin nitelikli insan kaynağına yatırım yapması ve bu kaynağını da periyodik olarak eğitime yatırım yapması ve bu kaynağını da periyodik olarak eğitime tabi tutması şarttır. Biçimsel ve periyodik bir eğitim programı da ancak kooperatiflerin bağlı bulunduğu birlik bünyesinde yer alacak bağımsız bir eğitim-araştırma birimi ile gerçekleştirilebilir. Çünkü kooperatiflerin eğitim ihtiyacını ve ihtiyaca uygun bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanması çalışmalarını en iyi bilecek ve yürütecek olan birim, birliğin kendi bünyesinde oluşturacağı, destekleyeceği, finanse edeceği birimdir.

Oluşturulmak istenen bu eğitim birimi ve görevlerini şu şekilde belirtmek mümkündür.

Birliğin Eğitim Hizmetleri;

- Eğitim Kurulu
- Eğitim, Yayım ve Araştırma Müdürlüğü tarafından yürütülmelidir.

Eğitim Kurulu;

- Genel Müdür veya ilgili Genel Müdür yardımcısının başkanlığında
- Eğitim, Yayım ve Araştırma Müdürü
- Bütçe ve Finansman Müdürü
- Personel Müdürü'nden oluşabilir.

Eğitim Kurulu'nun görevleri arasında;

- Birliğin genel eğitim esasları ile ilkelerini belirlemek
- Eğitimin esaslarını ve ilkelerini geliştirecek tedbirleri saptamak
- Eğitimdeki aksaklıkları tesbit etmek ve düzeltici tedbirleri almak
- Eğitimin verimli ve koordineli bir şekilde yapılmasını sağlamak
- Yıllık eğitim plan ve programlarını görüşerek yönetim kuruluna sunmak sayılabilir.

Eğitim, Yayım ve araştırma Müdürlüğünce yürütülecek olan görevler arasında ise;

- Birliğin ve bağlı kooperatiflerin eğitim ihtiyaçlarını araştırmak ve ihtiyaçlar çerçevesinde hazırlanan plan ve programları eğitim kuruluna sunmak,
- Eğitim programlarının içeriğini tesbit ederek uygulanmasında gerekli yer, araç ve gereçleri sağlamak,
- Eğitim konusunda yerli ve yabancı yayınları takip etmek, çeşitli konularda anketler düzenlemek ve istatistiki bilgiler hazırlamak,
- Kuruluş dışında çeşitli kurumlarca düzenlenen eğitim programlarını izleyerek yararlı olacıklara birlik ve kooperatif personelinin katılmasını sağlamak,

- Eğitim faaliyetleri hakkında rapor hazırlayıp eğitim kuruluna sunmak sayılabilir.

Bu eğitim biriminde, eğitim verecek görevlilerin seçiminde ise önce birlik içinden eğitim programlarında yer alan konularda gerekli tecrübeye dayalı bilgi, beceri ve öğretme yeteneğine sahip kişilerden yararlanma yoluna gidilebilir. Birlik dışından eğitici personel sağlanması için de üniversite, yüksekokul ve T.O.D.A.İ.E. öğretim üye ve görevlilerinden yararlanma veya eğitim-öğretim sınıfından olmamakla birlikte eğitim programlarında yer alan konularda gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve öğretme yeteneğine sahip kişilerden yararlanma yollarına başvurmak, eğitimin amacına ulaşması için uygun bir yol olabilecektir.

Ayrıca Tarım Satış kooperatifleri ve Birlikleri'nde yönetici eğitimi amacıyla hazırlanan eğitim programlarında konular, yöneticilerin hizmet ve çalışma alanına göre ve gerçek ihtiyaçların ve sorunların çözümüne yardım sağlayacak nitelikte olanlardan seçilmelidir. Örnek olarak, birlik pazarlama yöneticisine ve personeline kısacası pazarlama personeline pazar araştırması, pazarlama karması elemanları (ürün, fiyat, dağıtım kanalı ve fiziksel dağıtım, satış artırıcı çabalar), uluslararası pazarlama yönetimi ve araştırması konularında teorik ve uygulamaya dönük bilgi, beceri ve davranış kazandıran konular öncelikle verilmelidir. Pazarlama araştırması konularıyla pazarda var olan fırsatların saptanması ve bu fırsatların değerlendirilmesini etkileyen faktörlerin analizi pazarda var olan talep analizi, rekabet ile ilgili, karlılık ile ilgili analizlerle ilgili konular pazarlama personeli için oldukça önemlidir. Eğer pazarda oldukça önemli bir fırsat teşhis edilmişse, bu fırsata ilişkin aktif bir pazarlama stratejisi geliştirmek ve stratejik planlar yapmak ve kararlar almak durumu ile karşı karşıya kalınır. Ancak bu fırsatın değerlendirilmesini etkileyen pazar hacmi, rekabet, teknoloji, enflasyon, hükümet yasaları, politik durum, doğal durum, sosyal durum, finansal durum ve birlik amaç, hedef ve kaynakları gibi birçok faktörün analizi için gerekli bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulur. Pazardaki talebin iyi analizi, pazarı bölümlenme, hedef pazarı seçme, hedef pazara uygun ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve satış çabalarının planlanması ve uygulanması birlik pazarlama yönetici ve personeline verilmesi gereken eğitimin temel konularını teşkil eder. Ayrıca birliklerin ihracata yaptığı önemli katkılarda uluslararası

pazarlama araştırması ve yönetimi konularının da önemli eēitim konuları arasında yer aldığını göstermektedir.

Birim kooperatiflerde çalışan yöneticilerin çok azı yüksek ērenim mezunudur. Bu kademelerin bir an önce yüksek ērenim mezunu işletmecilik ve yöneticilik konularında bilgili yöneticilerle doldurulmasına ihtiyaç vardır.

Birim kooperatif düzeyinde yönetim aktif olmamakta ve daha yüksek iş hacmi gerçekleştirme çabalarına katkıda bulunamamaktadırlar. Blunu kooperatiflerin birliklere baēlı olarak bütün çalışmalarını sürdürmelerine baēlayabileceēimiz gibi yöneticilerin oēunun lise ve hatta ortaokul mezunu olmalarına da baēlamak mümkündür. Çünkü bu yöneticiler, çalışan personelden girdi satışlarından, ortaklara olan yakınlıēından dolayı ortaklarla halkla ilişkilerden, kooperatif uygulamalarından, tarımda modern üretim tekniklerinin kullanımında ortaklara saēlayacakları yararlar vb. uygulamalardan sorumludurlar. Bu nedenle bu yöneticilerin eēitimi birlikler bazında öncelikli konulardan biri olarak ele alınmalıdır. Verilecek eēitim, bilgi verme şeklinde düzenlenen seminer, konferans ve kurstan ziyade uygulamalı grup eēitimi ve yönetim oyunları yöntemi gibi gelişmiş yönetici eēitim yöntemleri kullanılarak yapılmalı ve gerektiēinde üniversitelerin bir takım imkanlarından yararlanma (laboratuvar, eēitici vb.) yollarına başvurulmalıdır.

Bütün bu önerilen eēitim faaliyetlerinin örgütlenmesi ve yönetimi için herşeyden önce eēitimin sorumluluēunu üstlenecek ve eēitimle yakından ilgilenecek birlik üst yönetiminin ilgi ve desteēi şarttır. Sorumluluk yönetim kurulunda olmalı, eēitim birimi direkt yönetim kuruluna baēlanmalıdır ve sonuç olarak yeterli finansal destek saēlanmalıdır.

Bütün kooperatiflerin başarısı için yönetim kadrolarının yöneticilik, işletmecilik ve kooperatifçilik ile ilgili yüksek seviyede ērenim görmüş yöneticilerle doldurulmasına büyük ihtiyaç vardır. Geleceēin yöneticileri en karmaşık sorunlara ait kararları, başarı ile alıp uygulayabilecek düzeyde kişiler olmalıdır. Kooperatiflere de meslekten yetişmiş, profesyonel yöneticilerin gelmesi, ancak kooperatifçilikle ilgili eēitim kuruluşlarının geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Bu takdirde dışarıdan komoperatifilik eēitimi almış bir yöneticinin kooperatif içinde deēiřen şartlara ve gelişmelere uygun olarak eēitilmesiyle, hiç kooperatifçilik eēitimi görmemiş kişilerin eēitimi arasında büyük farklılık olacaktır. Bu yüzden kooperatif yöneticisi

yetiştirecek olan Kooperatif Meslek Okulları ve Kooperatif Koleji açılmalıdır. Kooperatif Koleji, kooperatifçilik konusunda sürekli eğitim yapan, üniversiteleri ve kooperatifleri bir araya toplayan bir eğitim kurumu niteliğinde düşünülebilir. Bu koleje lise mezunu ve kooperatifçilik konusunda lisans ve yüksek lisans yapmak isteyenlerin başvuruları kabul edilebilir. Bu kolejin ulusal ve uluslararası düzeyde kooperatif hareket ve kuruluşları ile birlikte, kooperatif işletmeciliği, kooperatif ekonomisi ve kooperatiflerde halkla ilişkiler gibi eğitim ve araştırma yapan üniversite ve enstitüler ile de sıkı bir işbirliği içinde olması, kuruluşun başarısına büyük katkılar sağlayabilecektir.

Bu konuda devletin üzerine de büyük sorumluluklar düşmektedir. Nitelikli kooperatif personeli yetiştirmek amacıyla açılması büyük önem taşıyan kooperatifçilik eğitim kurumlarının ve var olan örgün eğitim sistemi içinde kooperatifçilik eğitimi ve araştırmalarının eğitim kurumlarında daha fazla yer alması için devletin üzerine düşen görevi yapması gerekmektedir. Bu eğitim ulusal düzeyde devlet ve kooperatifler, uluslararası düzeyde de kooperatifçilikle ilgili başta (I.C.A.) olmak üzere ilgili kuruluşlar tarafından bazı ülkelerde başarı ile yapılmaktadır.

Eğitimin, her konuda olduğu gibi, kooperatifçiliğin gelişmesinde de büyük rolü vardır. Ülkemizde mevcut tarımsal amaçlı kooperatiflerin hala bu alanda etkin olamamalarının ve kendilerinden beklenen hizmeti verememelerinin temelinde eğitim noksanlığının olması söylenebilir. Eğitim, her kooperatif türü için zaruri bir ihtiyaçtır. Eğitimle, kooperatifçiliğe inanmış, bilgili ve nitelikli yönetici, ortak ve personel sayısı artacak ve kooperatifçiliğin, toplum kesimlerince yanlış algılanması veya güvenilmezliği ortadan kaldırılacaktır. Özellikle kooperatif yönetim kadrolarının bilinçli, iyi eğitilmiş yöneticilere olan ihtiyacı, kooperatif uygulamalarının daha sağlıklı ve başarılı olması yönünden kooperatiflerin yönetici eğitimi amacıyla uygulayacakları etkin eğitim programları ile ve kooperatifçilik eğitim kurumlarından mezun olan kişiler ile karşılanabilir. Hem devlet hem de kooperatiflerin, kooperatiflere yönetici yetiştirmek amacıyla yönetici eğitimi faaliyetlerine aktif olarak katılmadıkları sürece kooperatiflerin başarısı engellenmiş, dolayısıyla ortakların ve ülkenin ekonomik kalkınması engellenmiş olacaktır. Bu nedenle hem Tarım Satış Kooperatifleri hem de genelde kooperatif hareket içinde yer alan bütün kooperatiflerin etkili ve başarılı yönetilmelerinin, yöneticilerinin

iyi yetişmiş, bilgili ve lider konumunda yöneticilerle doldurulmasına bağlı olduğunu ve bunun için de yönetici eğitimi faaliyetlerinin kooperatifler için büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür. Zaten yöneticilerin iyi eğitim görmemiş ve kooperatif içinde de eğitilmemesinden doğabilecek zararların kooperatif, ortak ve genelde ülke bazında ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları da gözönünde tutulacak olursa, hem devletin hem de kooperatif üst yönetiminin bu konudaki sorumluluklarının bilincine varıp konuya gereken önemi göstereceklerini söyleyebiliriz.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ABAMA, Muhittin : **Açıklamalı Ana Sözleşmeli Kooperatifler Kanunu**, Ankara, 1989.
- ABRAHAMSEN, Martin A. : **Cooperative Business Enterprise**, McGraw Hill Book Comp., New York, 1976.
- AKAT, Ömer "Kooperatiflerde Pazarlama Faaliyetleri", **Karınca Dergisi**, Y.58, S.664 (Nisan 1992).
- AKHUN, İlhan : "Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi", Ankara Üniversitesi, **Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.X, 4, 1977.
- S.1-
- AKSAN, Zeki : "Yönetim Geliştirme", İstanbul Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Dergisi**, C.IX, S.1-2 (Nisan-1980).
- AKTEPE, Eyyüp : **Kooperatif İşletmeciliği**, T.K.K. merkez Birliği Genel Müdürlük Yayını, No:35, Ankara, 1988.
- AKYOL, İsmail Cevat : "Kooperatifçilik Eğitiminin Temel Prensipleri", **Karınca Dergisi**, S.359 (Kasım-1966).
- AKYOL, İsmail Cevat : "Kooperatif Yöneticilerinin Eğitimi", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.20 (Nisan-Haziran-1973).
- ALKAN, Cevat : **Eğitim Ortamları**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:89, Ankara, 1979.
- ANSOFF, H.Igor : "The Next Twenty Years In Management Education", H.FUSSLER, John E.JEUCK, Don R. SWANSON, **Management Education Implications for Librerie and library Schools**, The University of Chicago Press, Chicago, 1973.
- ARMAN, Şimşek : "Zirai Ürünlerin Pazarlanması", **Karınca Dergisi**, Y.58, S.663 (Mart-1992).
- ARNOLD, Walter M.and STAHL, Edgar E. : "Vacational and Technical Education", Robert L.CRAIG, Lester R. BİTTEL, **Training and**

- Development Handbook, McGraw Hill. Book. Comp., New York, 1967.
- ARTAN, Sinan : **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama**, İkt.veTic.İlim.Akad.Yayını, No:172/107, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN, İnal Cem : **Personel Yönetimi Ders Notları**, İkt.veTic.İlim.Akad.Yayını, Eskişehir, 1974.
- AŞKUN, İnal Cem : "Yüksek Öğretim ve Yaygın Eğitim", **Türkiye'de Yaygın Eğitim Seminer Tebliğleri**, İkt.veTic.İlim.Akad.Yayını, No:138/84, Eskişehir, 1979.
- ATAOL, Alpay : **Halkla İlişkiler-Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal bir Model**, İzmir, 1987.
- ATASOY, Adil : "Turizmi Geliştirme Kooperatifleri", Erciyes Üniversitesi, **İkt.ve İda.Bil.Fak. Dergisi**, S.8, 1988.
- ATIKKAN, Zeynep : "21. Yüzyılın altın Meslekleri", **Hürriyet Gazetesi** (5 Mayıs-1991).
- AYKAÇ, Burhan : "Kooperatiflerde Halkla İlişkiler", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.83 (Ocak-Şubat-Mart-1989).
- BAĞLI, Yaşar : "Tarım Satış Kooperatiflerinin Reorganizasyonu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.8 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989).
- BASS, Bernard M.and LAUGHAN James A. : **Training in Industry**, The Management of Learning Tavistock Publ., 1971.
- BAŞAR, Haşmet : **Kooperatif Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Uludağ Üniversitesi Yayını, No:3, Bursa, 1982.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem : "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek Yol", **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No:2-4, Ankara, 1968.
- BAYIR, İrfan : "Türkiye'nin Sosyal Yapısında Tarımsal Kooperatiflerin Yeri ve Önemi", **Kooperatifçilik**

- Eğitimi-Tarım Girdilerinin ve Ürünlerinin Pazarlanması Semineri**, T.K.K. Merkez Birliği Genel Müdürlük Yayını, No:23, Ankara, 1987.
- BAYRAMOĞLU, Nihat : "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Finansman Politikası", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.84 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989).
- BERLİNER, William M.and MCLARNEY, William J. : **Management Practice and Training**, D.Irwin Inc., Sixth Edition, Homewood, Illinois, Richard 1974.
- BEŞTEPE, Selma : "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek yol", **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No:24, Ankara, 1968.
- BİRCAN, İsmail : **Türkiye'de Yaygın ve Meslek Kazandırıcı Eğitim**, XIII. Milli Eğitim Şurası, Ankara, 1990.
- CEM, Cemil : **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticilerin Nitelikleri-İşlevleri-Eğitim Sorunları**, TODAİE, Ankara, 1976.
- CEMALCILAR, İlhan : **Pazarlama-Kavramlar-Kararlar**, Beta Basım Yayını Dağıtım, İstanbul, 1988.
- CEMALCILAR, İlhan, AŞKUN, İnal Cem, BAYAR, Doğan, ÖZALP, Şan : **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1983.
- COLE, G.A. : **Management Theory and Practice**, D.P. Publications, Second Edition, 1988.
- ÇAĞLAR, Ziya : "Türkiye'de Kooperatif Nev'ileri ve Sayıları", **Karınca Dergisi**, Y.58, S.668 (Ağustos-1992).
- ÇAĞLAR, Ziya : "Türkiye'de Kooperatif Nev'ileri ve Sayıları", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.652 (Nisan-1991).
- ÇAĞLAR, Ziya : "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Doğuşu ve Gelişmesi", **Karınca Dergisi**, Y.56, S.639 (Mart-1990).
- ÇAM, Faruk : "Türkiye'de Kooperatifçilik Eğitimi", **I. Milli Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Koop. Eğitim Vakfı Yayını, No:1, Ankara, 1986.

- ÇELEBİOĞLU, Fuat : "Yönetimde Halkla İlişkilerin Önemi", Fermani MAVİŞ, **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fak.Yayını, No:66, Eskişehir, 1986.
- ÇEVİK, Orhan Nuri : **Kooperatifler Hukuku-Uygulaması ve İlgili Mevzuat**, Yetkin Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, 1987.
- ÇEVİK, Orhan Nuri : "Kooperatif Bir Şirket Değildir", **Karınca Dergisi**, S.534 (Haziran-1981).
- ÇIKIN, Ayhan : "Yeniliklerin Benimsenmesi ve Yayılmasında Kooperatiflerden Yararlanma Olanakları", **Tarım ve Mühendislik Dergisi**, S.10 (Mart-1983).
- DAVIES, İvor K. : **Organization of Training**, McGraw Hill Book., NewYork, 1973.
- DEMİRÇİ, Rasih : "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Üzerine Düşünceler", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.657 (Eylül-1991).
- DEMİRÇİ, Rasih : "Tarım Satış Kooperatiflerinde Pazarlama Fonksiyonu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.94 (Ekim-Kasım-Aralık-1991).
- DEMİRTEPE, Nezih : "Uludağ Üniversitesinde Kooperatifçilik", **Karınca Dergisi**, S.557 (Mayıs-1983).
- De PHILLIPS, Frank A.,
BERLİNER William M.,
CRİBBİN James J.
Richard : **Management of Training Programs**, D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1960.
- DERELİ, Toker : **Organizasyonlarda Davranış**, Okan Yayıncılık, İstanbul, 1985.
- DİCLE, Ülkü ve DİCLE, Atilla : "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlık Eğitimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.III, S.4 (Aralık-1970).
- DINSMORE, Francis W. : **Developing Tomorrow's manager Today**, Amacom, NewYork.
- DOĞAN, Hıfzı ve SEZGİN, İlhan : **Mesleki ve Teknik Eğitim Prensipleri**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak.Yayını, No:90, Ankara, 1980.
- DOK, Erol : "Kooperatifçilik ve Kimler Kooperatifçi", **Karınca Dergisi**, Y.96, S.637 (Ocak-1990).

- DUNN, J.Dand STEPHENS,
Elvis C. : **Management of Personel**, McGraw Hill
Book., NewYork, 1972.
- DUYMAZ, İsmail : **Kooperatif İşletme Ekonomisi ve
Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986.
- DUYMAZ, İsmail : **Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli
Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey
Bütünleşme Hareketleri**, Türk
Koop.Kurumu Yayını No:60, Ankara, 1985.
- EKİNCİ, Yusuf : "Okul Kooperatifçiliği", **Karınca Dergisi**, Y.57,
S.653 (Mayıs-1991).
- ER, Celal : "Kooperatifçilik Anlayışı Üzerine", **Karınca
Dergisi**, Y.96, S.638 (Şubat-1990).
- ER, Celal : "Türkiye'de Kooperatifçiliğin Gelişmesi, Bugünkü
Durumu ve Mevzuatı", **Karınca Dergisi**, Y.56,
S.640 (Nisan-1990).
- ERDOĞAN, Emre : "Kooperatiflerde Yönetim", **Karınca Dergisi**,
Y.55, S.635 (Kasım-1989).
- EREN, Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadı Enstitüsü
30. Yıl Yayını No:2, Genişletilmiş 2. Baskı,
İstanbul, 1984.
- ERKUL, İhsan : **Sosyal Politika Dersleri**, C.1, İstanbul, 1983.
- ERTÜRK, Selahattin : **Eğitimde Program Geliştirme**, Yelkentepe
Yayınları, 4,5. Baskı, Ankara, 1984.
- ERZURUMLU, Arıkan M. : "Kooperatif İşletmeleri ve Tarımsal sigorta
İşletmeleri", **Karınca Dergisi**, S.416 (Ağustos-
1971).
- ESİN, Pars : **İş Bölümü, Yabancılaşma ve Sosyal
Politika**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler
Fak.Yayını, Ankara, 1982.
- ETTİNGTON, Julius E.
(Çev.Sinan ARTAN) : "Çalışma Grubunda Etkinliği Artırıcı Öğreniler",
ESADER, C.X, S.2 (Haziran-1974).

- FIEOLER, Freol E. and
CHEMERS, Martin M.
Scott : **Leadership and Ective Management,**
Foresman Comp. Glenview Brighton, England,
1974.
- FINDIKOĞLU, Z.F. : "Kooperatif Eğitimi", **Kooperatiflerin Durumu
ve Sorunları**, VII. Türk Koop.Kongresi, Cilt I,
Ankara, 1970.
- GARZON, Carlos Uribe
(Çev.İlhan VAROL) : "Kooperatif Eğitiminin Faaliyet Alanı ve
Muhtevası",
GARZON, Carlos Uribe
(Çev.İnal Cem AŞKUN) : "Kooperatifçilik Eğitiminin Kapsamı", **ESADER,**
C.XI, S.1 (Ocak-1979).
- GEHEE, William Mc. and
THAYER Paul W. : **Training in Business and Industry**, John
Wiley Sons Inc., New York,1961.
- GERAY, Cevat v.d. : **Kooperatifçilik Temel Bilgileri**, Türk-İş
Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 1986.
- GEREK, Nüvit : **Sendikaların kooperatifçilik ve Yatırım
Faaliyetleri**, Anadolu Üniversitesi İkt. ve
İda.Bil.Fak.Yayıını, No:6, Eskişehir, 1983.
- GÖKALP, Ünal : "Türkiye Tarımının Yapısı ve AT Karşısındaki
Durumu, **Karınca Dergisi**, Y.57, S.66 (Aralık-
1990).
- GÖKALP, Ünal : "Sulama Kooperatifleri ve Faaliyetleri", **Karınca
Dergisi**, Y.57, S.656 (Ağustos-1991).
- GÖKTAN, Hasan Basri : **Pancar Kooperatifleri ve Pankobirlik
Üzerine İncelemeler, Düşünceler,**

Pankobirlik Yayını No:1, Ankara, 1988.

- GREGSON, Shaun and
LIUESEY, Frank : **Management and The Organization**
English Language Book Societg, London,
1983.
- GÜL, Mustafa : "Kooperatiflerin Tarihi Gelişimi", **Kooperatifçilik**
Dergisi, S.72 (Nisan-Mayıs-Haziran-1986).
- GÜRDAL, Sahavat : "Depo Yeri Seçimi ve Türk İçki Sanayinde
DepoYeri Seçimi Sorunları", **Pazarlama Dünyası**, Y.3,
S.18 (Kasım-Aralık-1989).
- GÜRTAN, Kenan : **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İstanbul
Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,
İstanbul,1979.
- HAAS, Frederic C.
(Çev.Şeyda ÜLSEVER
Ekrem ÜLSEVER : **Eskiye Yöneticiler**, Anadolu Üniversitesi Açık
Öğretim Fak.Yayını, No:17, Eskişehir, 1987.
- HAWALYSHNY, Bohdan
(Çev.Fulya AYKAR) : "Yönetici Eğitimi Kavramsal Bir Çerçeve
Yönetim Dergisi, Y.2, s.12 (Haziran-1982).
- HAZAR, Nurettin : **Kooperatifçilik Tarihi**, T.K.K. Yardımlaşma
Birliği, Yayın No:1, Ankara, 1970.
- HELM, Franz C.
(Çev.İlhan CEMALCILAR) : **Kooperatif İşletme Ekonomisi**, Eskişehir,
1976.
- HIRSCHFIELD, Andre : "Yabancı Gözüyle Türk Kooperatifçilik Mevzuatı",
Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları, VII.
Türk Koop.Kongresi, CiltI, Ankara, 1970.

- HOUSTON, George C. : **Manager Development**, Dichard d.Irwin, Homewood, Illinois, 1981.
- HUSSEY, David : **Corporate Planning Theory and Practice**, Pergaman Press, New York, 1976.
- İSPİR, Yaşar : **Açıklamalı Kooperatifler Kanunu ve İlgili Mevzuat**, Olgaç Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 1980.
- KALKANDELEN, Hayrettin : "Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.18, S.2 (Haziran-1985).
- KALKANDELEN, Hayrettin : "Eğitim Politikası", **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi yayını, No:24, Ankara, 1968.
- KARABULUT, Muhittin : "Kooperatifçilikte Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Y.2, S.8 (Mart-Nisan-1988).
- KARACAN, Ali Rıza : "Kooperatif Eğitiminin Dünya'da ve türkiye'deki Durumu, Türk Kooperatifçiliği İçin Eğitim ve Araştırmanın Önemi", Atatürk Üniversitesi **İşletme Fak.Dergisi**, C.II, 1977.
- KARALAR, Rıdvan : **Teoride ve Türkiye Uygulamasında Tarımsal Pazarlama Açısından Kooperatif İşletmeler**, İkt.veTic.İlim.Akad.Yayını No:126/76, Eskişehir, 1975.
- KARDEŞ, semra : "Dış Pazarlara Açılmada Halkla İlişkilerin Önemi ve Uygulanması", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Y.59, S.6 (Haziran-1986).
- KAYRAN, Doğan : "Kooperatifçilik Yönünden Türk Tarımının Yapısı", **Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik**, VI. Türk Koop. Kongresi, CiltI, Ankara, 1966.

- KETEN, Mustafa : "Tarım Kredisinde ve Pazarlamada Kooperatifler, **Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatifçiliğimizden Beklenen Gelişmeler**, X. Türk Koop.Kongresi, Türk Koop.Kurumu Yayını, No:44, Ankara, 1981).
- KIRKPATRICK, Donald L. (Çev.Haluk UZEL) : "Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, C.VII, S.2 (Ocak-Mart-1978).
- KOÇ, Hakan : "Kooperatifçilik Eğitimi", **I. Milli Kooperatifçilik Kongresi**, Türk Koop.Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1986.
- KOÇEL, Tamer : "Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı", **Banka Meslek ve Fikir Dergisi**, C.VII, S.10 (Ekim-1970).
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yayını No:147, İstanbul, 1984.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL
Cyrill- WEIHRICH Heinz : **Management**, International Student Edition, Mc.Graw Hill. Tokyo, 1980.
- KOZLU, Cem : **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1986.
- KREITNER, Robert : **Management**, Houghton Miff., Second Edition, Boston, 1983.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla : **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:17, Üçüncü Baskı, Ankara, 1989.
- KÜLEBİ, Ahmet : "Grup dinamiği Eğitimi", Hacettepe Üniversitesi İkt.ve İda.Bil. Fak. Dergisi, C.VIII, s.1, 1990.

- LAIDLAW, Alex F.
(Çev.Haluk UZEL) : **2000 Yılında Kooperatifler, Yol-Koop.**
Yayınları, No:7, Ankara, 1981.
- LAIDLAW, Alex F.
(Çev.Cemalettin ŞENOCAK) : **Kooperatifleşme Hareketinde Yayım ve Eğitim Kılavuzu, F.A.O. Ankara, 1978.**
- LAURINKARI, Juhoni : "Kooperatifçilikte İşbirliği-Dayanışma ve Rekabet",
Türk XII. Milletlerarası Türk koop.Kongresi,
Koop.Kurumu Yayını, Ankara, 1987.
- LINGENECKER, Justin F. and
PRINGLE, Charles D. : **Management, Charles E. Merrill Pub.Comp;**
Sixth Edition, Ohio, 1984.
- LÖTSCH, Horst and LİSCHKA,
Reinhold : **Kooperatifçilikte Pazarlama ve Çeşitli Ülkelerde İşletme. Yönetimi-Dış Ülkelerde Kooperatifçilik Eğitimi ve Kooperatifçilik Eğitiminde Sorunlar, T.O.K.İ.B. Teşkilatlama Destekleme Genel Müdürlüğü, Ankara, 1984.**
- MARSTON, John E. : **The Nature of Public Relations,**
Mc.Graw Hill book Comp; New York, 1963.
- MONOY, Wayne, SHARPLIN
Arthur, HOLMES Robert E.,
FLİPPO Edwin B. : **Management Concepts and Practices,**
Allyn and Bacon inc., Boston, 1986.
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp : **Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik, Bilgi**
Yayınevi, Ankara, 1975.
- MÜLAYİM, Ziya Gökalp : "AT ve Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik",
Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu
Araştırma ve Uygulama Merkezi Ortak

- Tarım Politikası Uzmanlık Kursu, Ankara, 1988.
- MÜNKNER, Hans H. : "Federal Almanya Cumhuriyetinde Kooperatiflerin Geleceği", **XI. Türk Koop.Kongresi Tebliğleri**, Türk Koop. Kurumu Yayını, Ankara, 1984.
- NEWMAN, William H. (Çev.Kenan SÜRĞİT) : **Yönetim-İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**", Yetkin Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 1985.
- OLUÇ, Mehmet : **Pazarlama İlkeleri ve Türkiye'de Uygulamaları**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1970.
- OLUÇ, Mehmet : "Dağıtım I., Dağıtım II, Dağıtım III, Dağıtım IV, **Pazarlama Dünyası**, (Ocak-Ağustos-1989).
- ÖÇAL, Akar : "Sermaye Faizinin Türk Hukukundaki Yeri", **ESADER**, C.XIV, S.2 (Haziran-1978).
- ÖNER, Yıldırım : "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", **Yönetim Dergisi**, Y.3, S.12 (Haziran-1981).
- PASTANOĞLU, Harun : "Eğitim", **Karınca Dergisi**, S.397 (Ocak 1978).
- PASTANOĞLU, Harun : "Kooperatifçilik ne Zaman Doğdu", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.20(Nisan-Haziran 1973).
- PAUL Jean Peter : "The Consequences off Mega Trends on Business Education", **European Management Journal**, Vol.7, No.3, 1989.
- PEKER, Ömer : **Yönetici Eğitimi**, TODAİE, Ankara, 1989.
- PEKER, Ömer : "Yönetici Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.**, S.3 (Eylül 1989).

PLANTY Early G., McCARD Williams

EFFERSON Carlos A. : **Training Employees and Managers**, Roland Press, Newyork, 1948.

POLAT, Hüseyin : "Kooperatif İlkelerini Yeniden Gözden Geçirme Süresi Başlarken", **Kooperatif Dünyası Dergisi**, Y.22, S.258 (Eylül 1992).

POYRAZ, Hüsnü : "1163 Sayılı Kooperatifler Kanununa Göre Kurulan Tarımsal Amaçlı Kooperatifler", **Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatifçiliğimizden Beklenen Gelişmeler**, X. Türk Koop.Kongresi, Türk Koop. Kurumu Yayını, Ankara, 1981.

RAMAZANOĞLU, Ahmet : "Yönetici ve Halkla İlişkiler", Fermani MAVİŞ **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak.Yayını No.66, Eskişehir, 1986.

RANGLE Güther : "Büyükçe Kooperatiflerde Sevk ve İdarede Mümkün En Büyük Başarıyı Sağlama Problemi Olarak Üyelerin Yönetime Katılması Karşısında Yönetimin Gücü", **XI. Türk Koop.Kongresi**, Türk Koop.Kurumu Yayını, Ankara, 1984.

ROSS, Robert D. : **The Management of Public Relations Analysis and Planning External Relations**, A Wiley Interscience Pub.New York, 1977.

ROY, Ewell Paul : **Cooperatives Development-Principles and Management**, The Interstate Printers Pub. Inc., Danville Illinois, 1976.

ROY, Ewell Paul : **Cooperatives Today and Tomorrow**, The

- Interstate Printers Pub.Inc., Danvill , Illinois, 1964.
- SIDAL, Cavit : **Mesleki Eğitim**, Mesleki ve Teknik  ğretim Kitapları, 28, ankara, 1981.
- SINA, Zeynep : "Kooperatiflerde Yönetim anlayışında Farklılaşma, **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Y.59, S.6 (Haziran 1986).
- SINA, Zeynep : "Kooperatif İşletmelerde Amaç Tesbiti", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.67 (Ocak-Şubat-Mart 1985).
- S ZEN, Ural : **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İkt.ve Tic.İlim.Akad. İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayını, No.1, Ankara, 1973.
- STEINER, Hans
(Çev.Celal UZEL-Haluk UZEL) : **Az Gelişmiş  lkelerde Kooperatifçilik ve Devlet**, Türk Koop.Kurumu Yayını, No.36, Ankara, 1975.
- STRAUSS George, SAYLES
Leonard : **Personnel The Human Problems of Management**, Prentice Hall. inc., Englewood Cliffs, New Jersay, 1964.
- TAN, Nail : "Türklerde Sosyal Dayanışma ve Kooperatifçilik", **Karınca Dergisi**, S.532 (Nisan 1981).
- TANYELİ, Halit : **Personel Eğitimi**, Ankara, 1970.
- TANYELİ, Halit : "Eğitim Programlarının Hazırlanması", **Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Bakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No.24, Ankara, 1968.

- TOKAT, Bülent : **Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir Model Denemesi**, İkt.ve İda.Bil.Fak. Yayını, No.27, Eskişehir, 1985.
- TONNE Herbert : **Business Education basic Principles and Trends**, The Gergg Pub. Comp. 1939.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi-Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, İstanbul, 1982.
- TUNA, Orhan : **Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitim**, T.İŞ Konfederasyonu, Ankara, 1973.
- TUNCER, Haydar Oğuz : **"Tarımın Türkiye Ekonomisine Katkısı", Ticaret Sanayi Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği TOBB**, Ankara, 1990.
- TURAN, Kamil : **Kooperatifçiliğin Sosyo Politik Yapısı**, İkt.ve Tic.İlim.Akad. Yayını, Ankara, 1979.
- TURAN, Kamil, DEMİRCİ Rasih,
POYRAZ, Hüsnü : **Kooperatiflerde Eğitim-Kooperatiflerde Denetim-Kooperatiflerde Finansman**, Tarım Kredi Koop. Yayını, No.8, Ankara, 1986.
- TUTUM, Cahit : **"Eğitim Çalışmalarının Değerlendirilmesi", Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri-Raporlar**, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No.24, Ankara, 1968.
- TÜMER, Melih : **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975.
- URAS, Güngör : **"Tarım Kooperatifleri ile Devlet Arasındaki İlişki, Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik**, VI. Türk Koop. Kongresi, Ankara, 1966.

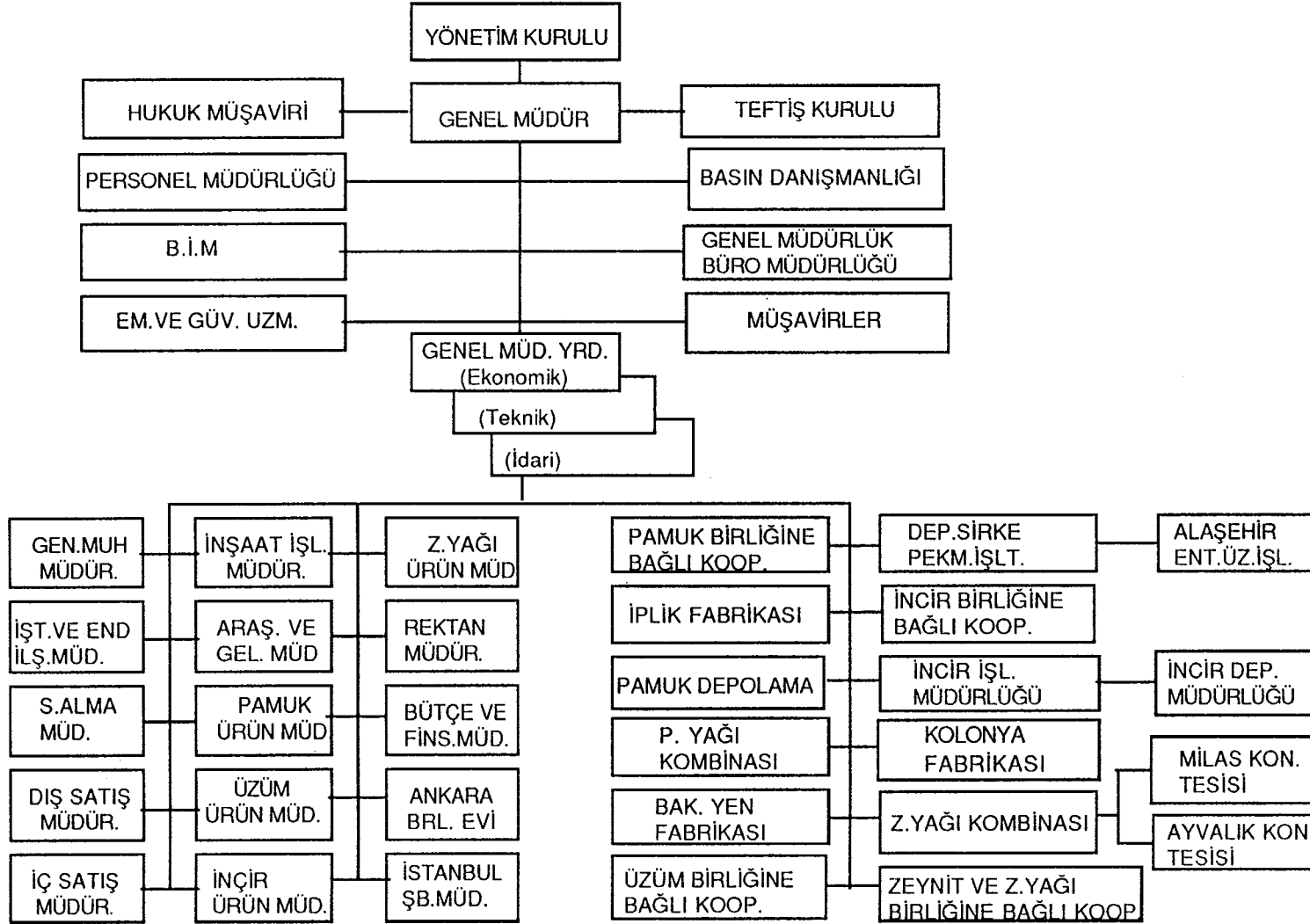
- UZEL, Celal : "Kooperatif Eğitimi ve Tarım Kooperatifleri", **Tarımsal Kalkınmada Kooperatifçilik**, VI. Türk Koop. Kongresi, Ankara, 1966.
- UZGÖREN, Namık Nusret : **Atatürk Kooperatifçilik ve Türk Kooperatifçilik Kurumu**, Türk Koop. Kurumu Yayını, No.51, Ankara, 1983.
- ÜNAYDIN, Rifat : "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Tarımsal Üretimi ve Tarıma Dayalı Sanayinin Gelişmesindeki Etkileri", **Kooperatifçilik Dergisi**, S.84 (Nisan-Mayıs-Haziran-1989).
- ÜRPER, Yılmaz : **Kooperatif İşletmeciliği**, Eğt.Sağ. ve Bil. Araşt.Çalış. Vakfı Yayını, No:75, Eskişehir, 1989
- ÜRPER, Yılmaz : **Tarımsal Kooperatiflerin Toplumsal Değişmeye Etkileri**, Anadolu Üniversitesi, İkt.veİda.Bil.Fak. Yayını, No:24, Eskişehir, 1985.
- ÜSKÜL, Zafer : "Sosyalist Ülkelerde Tarımsal Üretim Kooperatifçiliği" **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, S.89 (Ekim-1987).
- VARGI, Sinan : "Sendikaların Kooperatifçilik Eğitimine Katkıları", **I. Milli Koop. Kongresi**, Türk Koop.Kurumu Eğitim Vakfı Yayını, No:1, Ankara, 1986.
- VEBER, Arnold R. : The Transferability Management Skills", Herman H.FUSSLER, John E. JEUCK, Don R. SWANSON, **Management Education Implications for Libraries and Library Schools**, The University of Chicago. Press, Chicago, 1973.
- YALÇINTAŞ, Nevzat : "Kooperatiflerle İlgili Olarak Devlete Düşen Görevler", **Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları**, VII. Türk Koop.Kongresi, Cilt:I,

- Ankara, 1970.
- YODER, Dale : **Personel Management and Industrial Relatilons**, Prentice Hall. Fifth Edition, India, New Delhi, 1969.
- _____ : **Cooperative Management and Administration**, International Labour Office, Second Edition, Geneva, 1988.
- _____ : **Co-operation-A Worker's Education**, International Labour Office, Geneva, 1971.
- _____ : **Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri**, M.P.M. Yayını, 124, Ankara, 1973.
- _____ : **Karınca Dergisi**, S.566 (Şubat-1984).
- _____ : "Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfının Genel Kurulu Yapıldı", **Karınca Dergisi**, Y.57, S.654 (Haziran-1991).
- _____ : **M.E.B. Yaygın Eğitim Genel müdürlüğü Çalışmaları**, Ankara, 1984.
- _____ : **M.E.B. Eğitim Reformunda Strateji ve Yöntem**, Eğitim Reformu Strateji ve Koordinasyon Komisyonu Yayını, Ankara, 1971.
- _____ : **M.E.B. Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği**, Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara, 1990.
- _____ : **Verimlilik Dergisi**, 1989/4.
- _____ : **Tariş Tanıtım Broşürü**, Tariş Ticaret Müdürlüğü Yayını, İzmir.
- _____ : **1989 Yılı Merkez Birliği ve Bölge Birlikleri Eğitim Programı**, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü

Yayını, No:39, Ankara, 1989.

-
- : **M.E.B. Tebliğler Dergisi**, S.1971 (6-2-1978).
-
- : **Resmi Gazete**, S.18745 (8-5-1985).
-
- : **Resmi Gazete**, S.18139 (29-5-1985).
-
- : **Resmi Gazete**, S.17863 (9-11-1982).

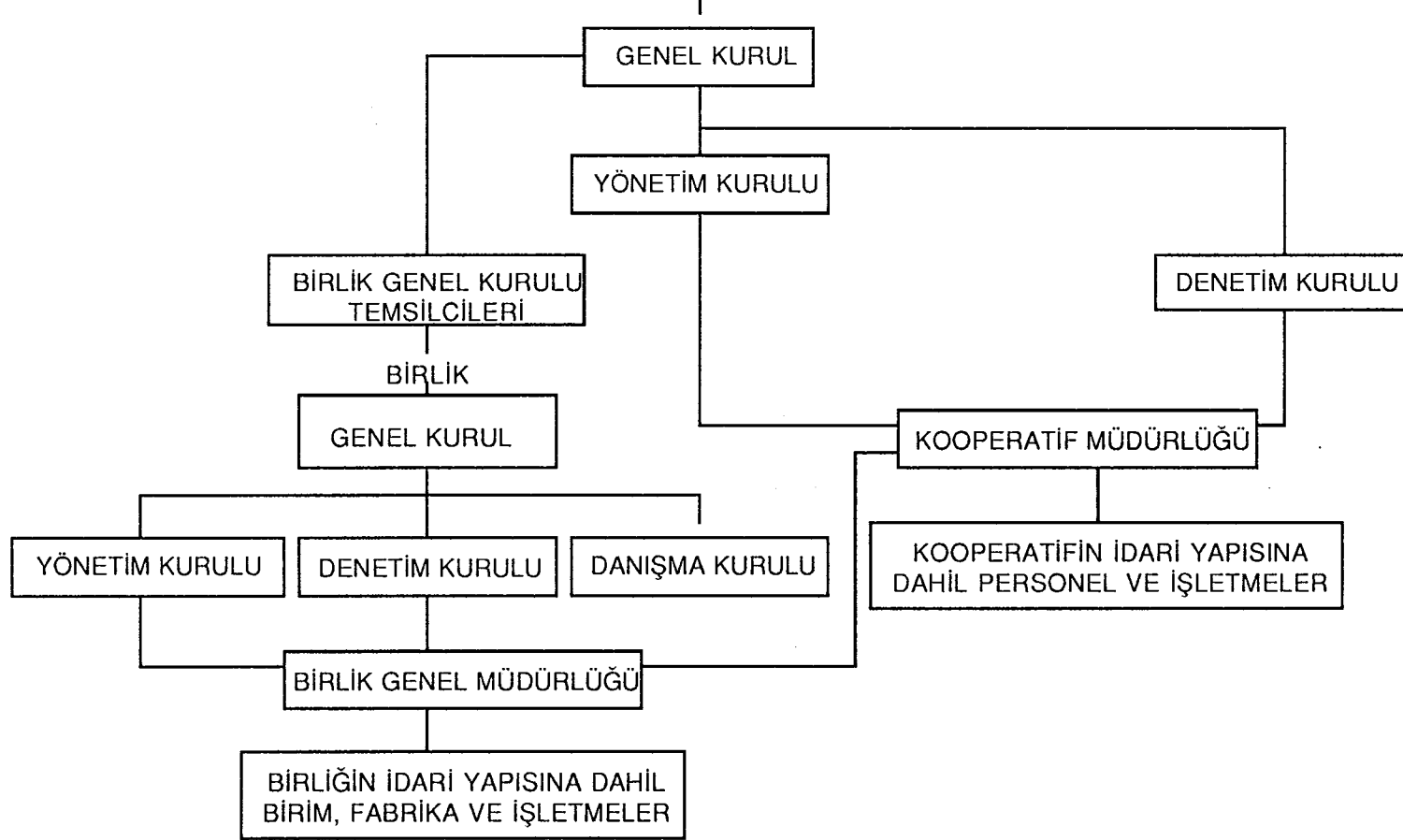
EK-1 TARİŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
ÖRGÜT ŞEMASI



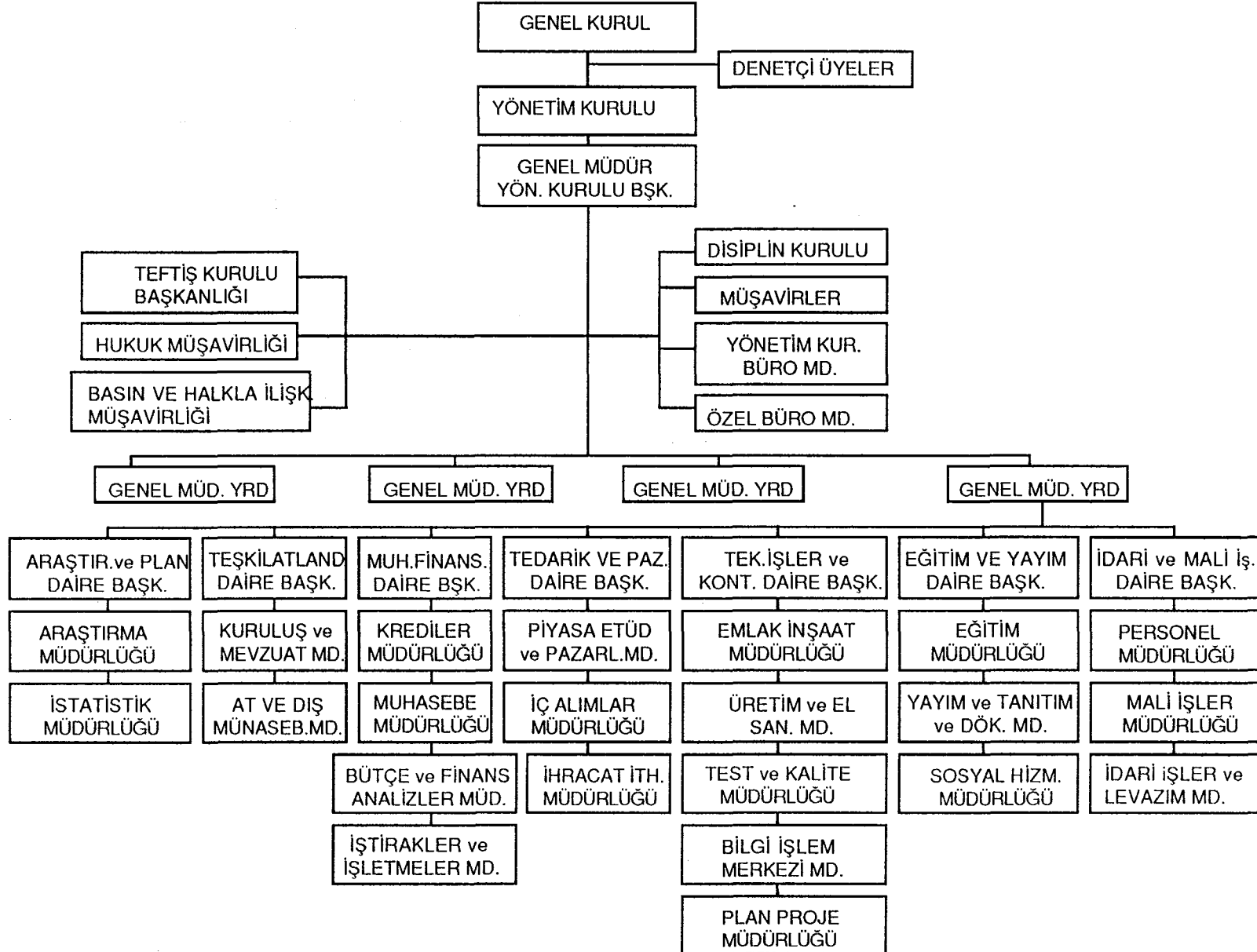
EKLER

EK- II TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİ ÖRGÜT ŞEMASI

GERÇEK KİŞİ ÜRETİCİLER KOOPERATİFİ

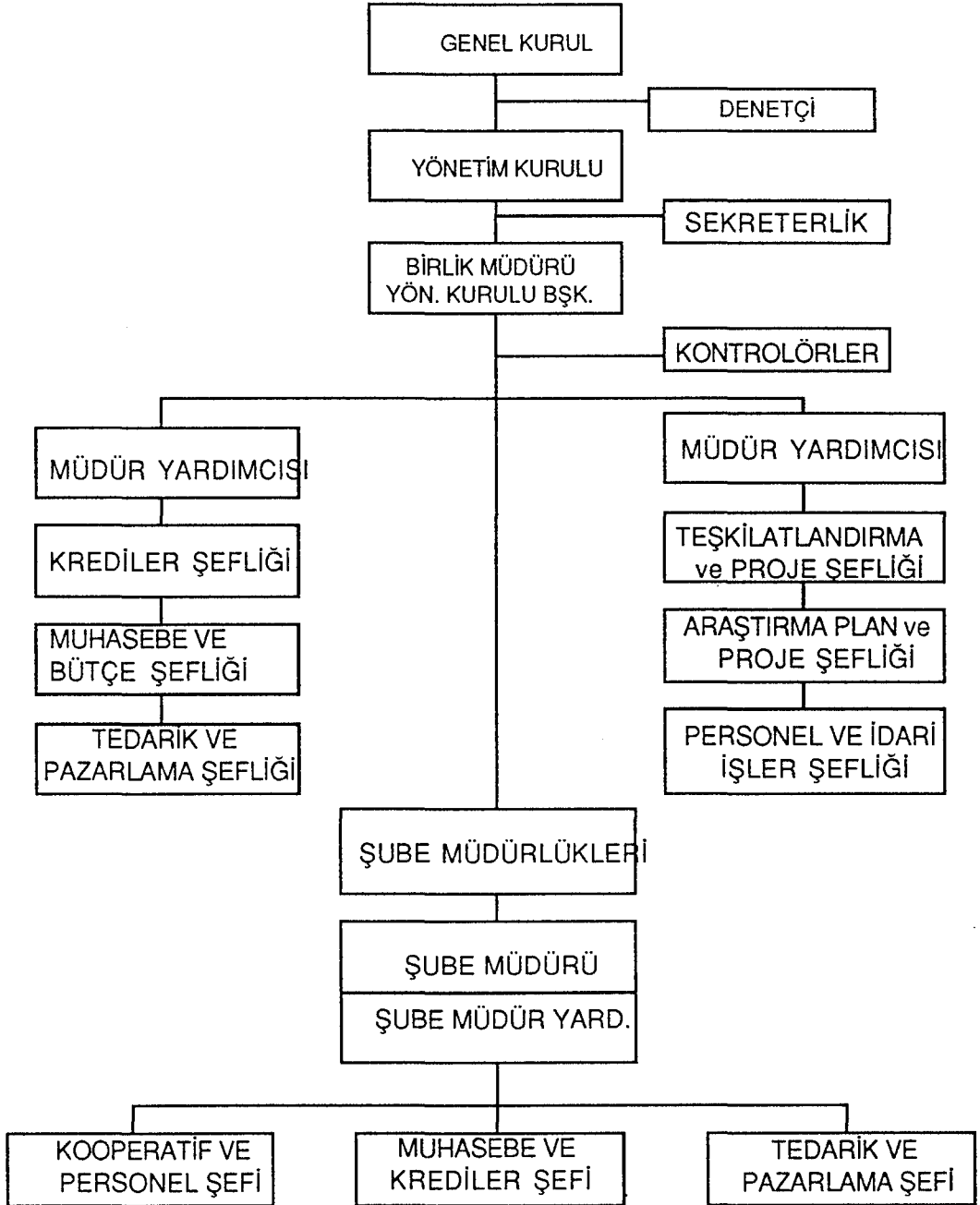


EK- III TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ MERKEZ BİRLİĞİ TEŞKİLAT ŞEMASI



EK- IV

**TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ MERKEZ
BİRLİĞİ ÖRGÜT ŞEMASI**



ANKET FORMU

Anket, görev yaptığınız kooperatifin veya bağlı olduğunuz birliğin yönetici eğitim faaliyetleri ve bu faaliyetler içinde katıldığınız eğitim programları ile ilgili görüşlerinizi belirten soruları kapsamaktadır.

Her maddeyi okuduktan sonra eğitim faaliyetlerini ve katıldığınız eğitim programlarını genel olarak değerlendirerek size en uygun gelen seçeneğe (x) işareti koyunuz.

1- Kooperatifin Adı

.....

2- Kooperatifin faaliyet konusu

.....

3- Kooperatife Bağlı Ortak sayısı

.....

4- Kooperatifte çalışan personel sayısı

.....

5- Kooperatifteki göreviniz

.....

6- Öğrenim Durumunuz

- () İlkokul Mezunu
 () Ortaokul Mezunu
 () Lise veya dengi okul mezunu
 () Yüksekokul, üniversite mezunu
 () Diğer

7- Cevabınız (Yüksekokul) (Üniversite mezunu) ise hangi dalda öğrenim gördüğünüz?

- () İşletmecilik Yöneticilik (İkt.ve İda.Bil.Fak.)
 () İktisat (İkt.Fak.Siyasal Bil.)

- Mühendislik (Bölümü belirtiniz)
- Hukuk-Edebiyat
- Tıp-Eczacılık
- Fen
- Meslek Yüksekokulu (Bölümü belirtiniz)
- Diğer

8- Kooperatif, ihtiyacı olan üst ve orta düzey yöneticileri hangi kaynak veya kaynaklardan sağlamaktadır?

- Alt düzey yöneticileri terfisi ile
- Yüksek okul/Üniversiteden yeni mezun olanlardan
- Dışarıdan kooperatifçilik ve pazarlama konusunda deneyimli yöneticilerin atanması
- Diğer

9-Kooperatif veya birlik tarafından yönetici eğitimi için herhangi bir ihtiyaç olup olmadığı önceden saptanıyor mu?

- Evet
- Hayır

10-Cevabınız (Evet) ise yönetici eğitim ihtiyacı belirlenirken ne gibi analiz ve değerlendirmelere başvurulmaktadır?

- Yöneticilerin Envanteri
- Yönetici değerlemesi
- Her ikisi
- Diğer

11-Bugüne kadar işbaşı veya iş dışı, görevinizle ilgili olarak çağdaş gelişmeleri incelemek, bilgi ve yeteneklerinizi geliştirmek amacıyla herhangi bir eğitim programına katıldınız mı? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- Birlik tarafından düzenlenen periyodik ve biçimsel bir eğitim programına katıldım.
- Birlik tarafından düzenlenen periyodik ve biçimsel olmayan bir eğitim programına katıldım.
- Diğer kooperatiflerin, kooperatif kurumunun, sendikaların vb. kuruluşların

düzenledikleri kurs, konferans, seminer vb. eğitim programlarına katıldım.

- Yurt dışındaki eğitim programlarına katıldım.
- Yabancı dil programlarına katıldım.
- Diğer
- Herhangi bir eğitim programına katılmadım.

12-Eğer yukarıda sayılan eğitim programlarından birine veya birkaçına katıldıysanız, bu eğitim programı kapsam ve süre bakımından ünvanınıza ve görevinize uygun muydu?

- Evet
- Kısmen
- Hayır

13-Eğitim programlarında kooperatifçilik, yöneticilik ve pazarlama konusundaki uygulamalara ve uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çalışmalar yapılıyor muydu?

- Evet
 - Kooperatifçilik
 - Pazarlama
 - Yöneticilik
- Kısmen
 - Kooperatifçilik
 - Pazarlama
 - Yöneticilik

14-Eğitim programlarında yararlanılan başlıca eğitim yöntemleri nelerdir?

- İş başı eğitim yöntemleri
 - Bir üst yönetici gözetiminde
 - Yönetici Yardımcısı Pozisyonunda
 - İş Rotasyonu
- İşdışı Eğitim Yöntemleri
 - Anlatma (Konferans, ders, kurs)
 - Grup Tartışma (Seminer, panel)
 - Laboratuvar Eğitimi

Diğer

15-Eğitim programının sona ermesiyle bu programın hem kooperatif hem yönetici için ne derece yarar sağladığı kısaca eğitim programının amacına ulaşip ulaşmadığı konusunda bir değerlendirme yapılmakta mıdır?

Evet

Hayır

16-Katıldığınız eğitim programlarında aşağıda belirtilen amaçlardan hangilerini gerçekleştirdiniz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Yapılan göreve ilişkin yeni bilgiler öğrenme.

Muhtemel üst yönetim kararları için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazanma.

Yöneticilik için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanma ve geliştirme.

Pazarlama ve kooperatifçilik ile ilgili bilgi ve beceri kazanma.

Yeni gelişmeleri izleme.

Yabancı dil öğrenme.

Diğer

17-Yönetici eğitimi amacı ile herhangi bir eğitim programı kooperatif veya birlik tarafından uygulanmıyorsa veya yeterli değilse sizce nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Yönetici eğitimine ihtiyaç duyulmaması.

Yöneticilerin tümünün konularında uzman olması.

Böyle bir eğitimi örgütleyecek bir birimin olmaması.

Yönetim tarafından gereksiz görülmesi, destek verilmemesi

Diğer

18-Bir kooperatif yöneticisi olarak eğitime ihtiyaç duyuyor musunuz? Duyuyorsanız hangi konularda olduğunuzu belirtiniz. (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

Kooperatifçilik konusunda

Pazarlama konusunda

Halkla-ortaklarla ilişkiler konusunda.

Kooperatifte aniden ortaya çıkabilecek bir sorunu çözme veya bir karara varma konusunda.

Diğer

19-Sizce kooperatifçilik eğitim faaliyetleri içinde yönetici eğitiminin temel amacı ne olmalıdır?

(Belirtiniz.)

.....

20-Etkili ve amaca ulaştırıcı bir yönetici eğitimi için önerileriniz nelerdir? (Belirtiniz.)

.....

Anket, birliklerde pazarlama faaliyetlerinden sorumlu bir pazarlama yöneticisi, müdürü, birim kooperatiflerde ise kooperatifin tüm faaliyetlerinden sorumlu kooperatif yöneticisi/Müdürü tarafından cevaplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Bu nedenle anketin bu kişiler tarafından cevaplanması araştırmanın doğruluğuna ve güvenilirliğine katkıda bulunacaktır.a

Yardıminız ve ilginiz için teşekkürler.

Anketi Cevaplayanın

Adı Soyadı :

Ünvanı :

Anketi Düzenleyenin

Adı Soyadı:

Ünvanı :