

KOOPERATİF İŞLETMELERİNDE ORTAKLAR İLE YÖNETİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Turan Atılgan(*)

ÖZET

Modern anlamda 19.y.yılda başlayan kooperatifçilik hareketinin gelişmesiyle paralel olarak sorunları da artmış ve değişik boyutlar kazanmıştır.

Günümüzdeki büyük ölçekli kooperatif işletmelerinin en önemli sorunlarından birisi, kooperatif ortakları ile yönetimi arasındaki ilişkilerdir. Kooperatif işletmelerinin büyümesiyle yönetimin profesyonelleşmesi, ortaklar ile yönetim arasında bir amaç farkının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu ise iki grup arasında anlaşmazlıklara ve kooperatifin başarısızlığına yol açabilecek boyutlara ulaşmaktadır.

GİRİŞ

Kooperatifçilik 19.y.yılın ikinci yarısından itibaren bütün ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarında çok önemli rol oynayan, ekonomik gelişmelerinde önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanılmıştır.

Kooperatifler ve kooperatifçiliğin iyi ve istenen kuruluşlar olmalarına karşılık yönetimlerinin nasıl olması gerektiği ve ortaklar ile yöneticiler arasındaki dengenin nasıl kurulabileceği sorunu gündemdeki yerini korumaktadır. Bir başka ifadeyle sorun, kooperatifleri kimlerin yöneteceği ve gerekli teknik bilgi ile iş deneyimini kimin vereceği noktası üzerinde toplanmıştır.

Bu çalışmada kooperatiflerin büyümesiyle ortaya çıkan profesyonel yönetim ile ortaklar arasındaki amaç ve araç farklılığının analizi yapılmaya ve ikisi arasında bir denge kurulmaya çalışılmaktadır.

(*) Arş.Gör. D.E.Ü. İ.İ.B.F İşletme Bölümü

I. KOOPERATİFLERİN GELİŞİMİ

Toplumsal ve ekonomik bir sistem olarak kooperatifçilik, tek bir kavram ya da toplumsal kuramdan çok, bir dizi düşünüş ve inanışa dayanır. Bunlar arasında güçsüzlerin ortak bir güç elde edebilmek üzere bir araya gelmeleri, kazanca ve kayba eşit düzeyde ortak olmaları, kendi kendine yardımı, ortak sorunları olan kimselerin bir araya gelmelerini, insanın paraya üstünlüğünü, bireyi sömürmeyen bir toplum anlayışının özlemini sayabiliriz (Laidlaw, 1981: 61)

Büyüklik bakımından, çok ufağından dev boyutlarına değin çeşitli kooperatifler görülmektedir. Üye sayıları 10'dan az kooperatiflerin yanında üye sayıları ve ciroları bakımından çok büyük boyutlara ulaşmış kooperatifleri de görebiliriz. Birçok ülkede kooperatifler devletin ardından en büyük toplumsal örgütü oluşturacak düzeye erişmişlerdir. Kooperatif kuruluşlar için ideal bir boyuttan söz edilmemekle beraber, ufak kooperatiflerin yönetim bakımından daha az sorunlar yaratıkları görülmektedir. Çeşitli ülkelerde kooperatifler örnek sayılabilecek başarı düzeylerine erişmişlerdir. Birkaç örnek vermek gerektiğinde, çok amaçlı kooperatiflerin Japonya'nın modern ekonomik gelişmesinde kırsal kesimin kalkındırılmasına önemli katkıda buldukları, elektrifikasyon kooperatiflerinin bundan önceki kuşakta kırsal Amerika'yı aydınlatmak amacıyla elektrik dağıtımını başarı ile gerçekleştirdikleri, İspanya'nın kuzeydeki Bask bölgesinde Mondragon kooperatiflerinin ülkenin en büyük elektrikli ev aletleri üreticisi oldukları, İsveç'in OK kooperatif sisteminin ülkenin en büyük petrol rafinerisini elinde bulundurdukları, Danimarka ve İzlanda'nın bu konuda büyük ilerlemeler kaydettikleri ve pek çok faaliyetin kooperatiflerce gerçekleştirildiği, ülkemizde de yeni yapılan konutların % 35-40'ının kooperatifler eli ile yapıldığı görülmektedir.

Kooperatif hareket gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerde kalkınmanın önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Modern anlamda temelleri yaklaşık 145 yıl önce atılan kooperatifçilik, ilmi yönden sağlam destek gördüğü ülkelerde kendinden bekleneni verebilmiştir. Bugün bir çok gelişmiş ülkede gerçekten bir "kooperatif sektör"den bahsetmek mümkündür. Bu başarının temelinde teori ve pratiğin uyumlu bir şekilde iş birliği yapması rol oynamıştır. Bu ülkelerde özellikle sosyo-ekonomik bünyeye uygun modeller geliştirilmeye çalışılmış ve bu modellerin ülke insanının değer yargıları sistemine uygunluk göstermelerine özel önem verilmiştir.

Örneğin, kooperatifçilik İngiltere'de sanayileşme sonucunda meydana gelen büyük bir işçi topluluğunun tüketim ihtiyaçlarına cevap vermek

üzere gelişmişken, Fransa'da geniş tarımsal alanların ve üretimin değerlendirilmesi için üretim kooperatifçiliği, Almanya'da ise tarımsal kesimdeki çiftçiler ile küçük esnaf ve sanatkarın kredi ihtiyaçlarına çözüm bulabilmek için kredi kooperatifçiliği gelişmiştir. Gelişmiş olan ülkelerde kooperatifler genellikle halkın ihtiyaçlarından yani tabandan gelen bir hareket olarak ortaya çıkmışken, gelişmekte olan ülkelerde kooperatif kalkınmanın bir modeli olarak dikkate alınmış ve ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik yapı dikkate alınmadığı için tavandan gelen bir hareket niteliğini kazanmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da ülkemizde olduğu gibi pek çok gelişmekte olan ülkelerde kooperatifler önemli gelişmeler gösterememiştir.

Gelişmiş ülkelerdeki kooperatiflerin bugünkü problemleri 19.y.yılın ortasından itibaren başlamış olan kuruluş safhasındaki problemlerden esas itibari ile farklıdır. Zamanla başlangıçta küçük kooperatifler gelişme ve birleşmeler yolu ile daha büyük işbirliği kuruluşları ve nihayet çok büyük kooperatif işletmeler haline gelmişlerdir. Bu nedenle bir taraftan kooperatif yöneticilerinin gerekli ve geniş hareket alanı ile, diğer taraftan kooperatiflerin özelliklerinin korunması ve devamı için gerekli olan kooperatiflerin demokratik yönetimi arasında bir sürtüşme alanı meydana gelmiştir.

II.KOOPERATİF İŞLETMELERİNDE YÖNETİM HAKİMİYETİNİN OLUŞUMU

Modern anlamda algıladığımız kooperatifçilik hareketinin başlangıç safhasında kooperatif işletmeciliği ile ilgili tüm konulardaki karar verme yetkisi kooperatifin "Genel Kurulu"na aittir. Bu dönemlerde tamamen birim düzeyde olan küçük mahalli kooperatif işletmelerinin ortakları, kooperatif işletmesinin politikasını tespit eder ve koşulların gerektirdiği bu kararları alarak kendi kendine yönetimin ana prensibine uygun olarak kooperatif işletmesinin yönetimine doğrudan katılmakta idi. Kooperatifçiliğin başlangıç safhasında bu sistem kooperatif üyelerine kendi istek ve beklentilerini yönetime doğrudan doğruya bildirmeleri için fırsat verirdi (Rindle,1984: 259-260)

Fakat ekonomik yapının karmaşıklığı ve kooperatif işletmelerinin rekabete bağlı olarak çalışma ve büyüme koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeleri gereği, kooperatifleri yatay ve dikey bütünleşme hareketine itmiştir.Bu da nasıl diğer işletmelerde işletme sahipliği ile işletme yöneticiliği kavramını birbirinden ayırmışsa, kooperatiflerde de kooperatif ortaklığı ile kooperatif yönetimi kavramını birbirinden oldukça ayırmıştır. Bunun bir sonucu olarak da diğer işletme yöneticileri için istenen ve gerekli olan yöneticilik koşulları kooperatif işletmeleri içinde bir zorunluluk haline

gelmiştir. Bu şekilde kooperatifçiliğin başlangıç safhasında bütün güçleri elinde toplayan genel kurul artık kooperatiflerin hareket gücünü ve piyasa durumunu tehlikeye sokmaksızın, günlük işletme ve ticaret politikası üzerindeki konumunu kaybetmiştir.

Bu durum bütün organizasyonlarda olduğu gibi kooperatiflerde de belli bir hiyerarşik düzenin bulunmasının koşuludur. Bu düzen içinde bölümler, kademeler ve bunların içinde yer alan fertler arasındaki ilişkiler önem arz etmektedir. Kooperatiflerdeki yönetim kavramının bu farklılaşması ilk önce kooperatif yönetiminde tali nitelikte ve fahri yöneticilerin ve daha sonra da esas görevli profesyonel yöneticilerin tayin edilmesine neden olmuştur.

Kooperatif yönetimindeki bu değişim her ne kadar birim düzeydeki kooperatifler için büyük ölçüde geçerli değilse de, ki bu tür kooperatiflerde yönetim işlemi fahri olarak, genel kurul ve yönetim kurulu tarafından görevlendirilen Yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Buna karşın kooperatiflerin üst örgütlenmeleri sonucu oluşan bölge ve merkez birliği düzeyinde yukarıda belirtilen yönetimdeki değişim olgusu ortaya çıkmaktadır.

Kooperatiflerin zaman içindeki gelişmelerine paralel olarak ortaya çıkan ve şiddetlenen bu durum sonucunda, kooperatif işletmesinin yönetimindeki ortakların oluşturduğu genel kuruldan profesyonel yönetici veya yönetici grubuna geçmektedir.

III.KOOPERATİF İŞLETMENİN ORTAKLARI İLE YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Teorik olarak kooperatifler iki değişik grupça yönetilirler. Üyelerce kendi aralarından seçilen ortakların oluşturduğu "Yönetim Kurulu" birinci grubu oluştururken, yönetim kurulunun atadığı yöneticiler ve görevliler ise ikinci grubu oluşturmaktadır. Bu iki grup ister küçük ister büyük olsun bütün kooperatiflerde ana yönetim kadrosunu oluştururlar (Laidlaw, 1981: 107- 108).

Kooperatif yönetici kadrosunun başarısı, başta seçimle gelen üyeler ve yöneticiler arasındaki karşılıklı güven duygusu olmak üzere çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu iki seçim birbirlerinin yetkilerini çiğnemedikleri sürece, yöneticiler, yönetim kurulu üyelerinin sözcüleri ve günlük işlerin etkili olarak yürütülmesinde kendilerini yardımcı bireyler saydıkları ölçüde, başarılı olarak yürütmesi mümkündür (Tortop, 1981:11-16).

İdeal koşullarda yöneticiler, yönetim kurullarına politika ilkeleri benimsetme çabalarıyla girmeyeceklerdir. Yönetim kurulları da günlük işlerin

yürütülmesine karışmayacaklardır. Böylece kurulacak olan denge, her iki kesim arasında karşılıklı bir anlayış atmosferinin gerçekleşmesine katkıda bulunur. Yönetim kurulları kooperatiflerin sağlam bir işletme olarak çalışmaları gözetirken, profesyonel yöneticiler de verilen direktiflerin titizlikle yerine getirilmesi ar açlarını gözetirler. Çünkü kooperatif işletmesinin ortaklarından farklı ve onlardan bağımsız bir ekonomik amaç izlemesi mümkün değildir.

Teori ve ideal yukarıdaki gibidir. Ancak pek çok kooperatiflerde en büyük güçsüzlük, özellikle günümüzün büyük örgütleri için geçerli olmak üzere, dengenin yöneticilerle kayması ve yöneticilerin giderek politika sap-tama ve yönetim kurulu işlerine el atmaları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticiler, ekibin geri kalan yarısının aldığı kararlar için birer firma damgası olmaktan ileri gidememektedirler. Böylece kooperatif demokrasisinin yaşamsal bir bölümü olan kontrol işlevi ortadan kalkmaktadır (Laidlaw, 1981:108).

Kooperatif işletmelerinde ortakların yönetime-yönetimin de ortaklara etkisi 3 şekilde belirtilebilir (Draheim, 1955:82-84).

1- Ortakların yönetime olan etkisi hemen hemen yok gibidir. Kooperatif kooperatiflikten çıkmış tamamen bir işletme niteliği kazanmıştır. (Kâr imkanları söz konusu olur-uştur) Bu durum yani aşırı menfaatçi kooperatif yönetimi birçok hallerde "kuvvetli bir kişi"nin varlığı ile beraber ortaya çıkmaktadır. Bu kimse kooperatifi şahsi işyeri gibi kabul etmektedir. Bu yüzden bu tür kooperatiflere "yönetici-kooperatifler" de denir.

Böyle bir yapı içersinde, ortakların yöneticilere uygun bir karşılık veremediği durumlarda, ortaklarda durgunluk ve kayıtsızlık hali hüküm sürmeye başlar. Bu ise daha çok göze batmasına neden olur.

2- Ortaklar kooperatifin yönetimine o derece aşırı etki yaparlar ki, kooperatif devamlı olarak varlığını muhafaza edememe ve hatta hızla ortadan kalkma durumuna düşebilir. Bu şekilde aşırı müdehale birçok durumda kooperatifin zayıflamasına neden olur. Bu durum daha ziyade zayıf bir yönetici kadronun ve kooperatifin içindeki pasif bir yönetici kitlenin mevcudiyeti ile beraber ortaya çıkar.

Bu şekilde davranış tarzı ortakların tümünden beklenemez. Bazı hallerde sadece birkaç ortağın veya bir ortak kliğinin bu şekilde davrandığını ve kooperatifi kendilerine ait bir teşebbüs gibi farzederek istediklerini yapabileceklerine inandığı görülür.

3- Üçüncüsünde ise ne kooperatif yöneticilerinin ne de ortakların

kooperatif işletmenin yönetimine devamlı ve hissedilebilir bir aşırı ağırlığa sahip olmadıkları, aksine ortak işletmelerin menfaat ve ihtiyaçları ile kooperatifin haklı sebebe dayanan öz menfaatleri oranında uyumlu ve dengeli bir durum olduğu zaman normal durumdan söz edilebilir.

Zaman içinde kooperatifler böyle dengeli bir ortamın meydana getirilmesi hedefine yaklaştıkları ölçüde varlıklarını sürdürebilirler.

Kooperatiflerin yönetimine ilişkin bu gruplar arasındaki denge durumunun kısa vadeli olarak bozulması tehlikeli değil aksine gerekli de olabilmektedir. Örneğin dengenin kooperatif yöneticileri lehine bozulması durumunda kooperatifin görevlerini daha iyi yerine getirmesinde gerekli ve faydalı olabilir. Dengenin ortaklar lehine bozulmasında ise onların kooperatife daha sıkı bağlanmalarına neden olabilir (Draheim, 1955: 84).

Basit olarak her iki grup arasında bir dengenin sağlanması sorunu eninde sonunda ortakların ve yöneticilerin kalitesine bağlıdır.

Demokratik birer kuruluş olarak tanınan ve bireylerin hakimiyetine ve hiyerarşiye karşı olan kooperatiflerde yönetilen ve yönetenler arasında kesin bir ayırım yapmak her zaman mümkün değildir. Her türlü grup faaliyetinde aktif ve daha az aktif, yani pasif yönetilen üyeler vardır (Draheim, 1955: 39)

Yöneticilere düşen görev, bir taraftan kooperatif işletmenin işlerini kooperatifçilik ilkeleri doğrultusunda sağlarken, diğer taraftan meselelere vakıf olamayan ortakların yöneticilerin kararlarına tesir etmeye çalışmalarına mani olmaktır. Bir kooperatifin ortakları ne kadar çok bireycilikten uzak bir davranış içinde olurlarsa, kooperatifin yönetimi ile ortaklar arasında o derece daha az zıtlıklar olur (Tokat, 1985:74-76)

Burada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Yönetici kooperatifin sosyolojik yapısını iyi tanıyacak, ayrıca işletme biriminin üretimini ortak gereksinimleri doğrultusunda yönlendirecek ve bununla birlikte ekonomik birer ünite olan kooperatif işletmesinin rantabl çalışması için gerekli işletmecilik ilkelerine göre teşebbüsü yönetecektir.

Tabii bunu yaparken de, yönetim kurulu dolayısıyla ortaklarla iş birliği yapmalıdır. Eğer böyle bir işbirliği mevcut değilse, yönetici işletme stratejisini belirlerken bazı kişisel çıkarlar peşinde olabilir. Bu noktada yönetici, ortakların isteklerini yorumlamak görevini aşmış ve grubun amaçlar sistemine kısmen ters düşmek olasılığı bile bulunan yeni bir "Amaç Kaynağı" durumuna gelmiş olabilecektir (Yıldırım, 1985:21-22).

Yönetimin bu şekilde özerkleşmesinin gelişmekte olan ülkelerde kooperatiflerin ortakları ile yöneticileri arasında bir yabancılaşma olgusuna yol açtığı söylenebilir.

Kooperatif işletme yöneticisinin bilmesi gereken en önemli hususlardan bir tanesi de kooperatifin ekonomik ve sosyal yönlerinin olduğu ve hizmet amacının ilk ve tek amaç olmakta kâr amacından önde geldiğidir. Ancak kâr amacının ilk ve tek amaç olmaması kooperatiflerin "ekonomik yönetim" anlayışına ihtiyaç duymayacakları anlamına gelmez. Kooperatiflerin hizmet amacı ile çalışıyor olmaları onların verimli ve etken çalışma ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Aksine bu ihtiyacı daha da arttırır. Çünkü kooperatifin imkanları sınırlı ve kooperatiften hizmet (yarar-katkı) bekleyenler sabırsızdır. Eğer etkili "amaç-araç" ilişkisi kurulmazsa kooperatifi çetin yönetim sorunları bekler.

Ortakların menfaatleri kısa süreli ise, ki genellikle kırsal kesimde gelir düzeyinin düşüklüğü böyle bir durum yaratır. O zaman yöneticilerin sorumluluğu daha da artar. Kısa süre içinde yöneticilerden başarı bekleyen ortaklar, genellikle uzun süreli işletme programlarına tahammül etmeyip uyuşmazlık çıkarabilirler (Kıvanç,1982: 149).

Böyle bir uyuşmazlık ve baskı karşısında yöneticiler kooperatiflerin kendilerine ücret ya da başka türde menfaatler sağlama güçlerinin de azaldığını kısa zamanda anlayarak başka bir iş aramaya başlayabilecektir. Veya kooperatif ortaklarından kendi politikasına ikna edebildikleriyle, çalışmaya devam edebileceklerdir. Bu halde de diğer ortaklar kendilerini kısa süreli menfaat düşleri ile kooperatifi bir anlamda sabote ettikleri halde kendilerini ihmal edilmiş kabul edeceklerdir (Kıvanç, 1982: 150).

Kooperatif kuruluş büyüdükçe, amaç sistemi ve çevresel ilişkiler karmaşık bir yapıya büründükçe demokratik yapılı organizasyonların zamanla bürokratik yapılı organizasyonlara benzeme eğilimine girdikleri görülmektedir (Duymaz,1986:156).

Başlangıçta göze batmayan bu gelişme zamanla aynı örgüt bünyesinde "bürokratikleşme eğilimi" ile "demokratikleşme eğilimi"nin birbirleri ile çatışma içine girmesi ile kooperatifin istikrarını ciddi biçimde tehdit etmeye başlar. Demokratik katılım ve karar mekanizması yerine bürokratik karar mekanizması etkili olmaya başlar. Kooperatif, demokratik yapısından giderek uzaklaşma eğilimine girer. Devlet vesayeti altındaki kooperatif benzeri kuruluşlarda bu durum son derece belirgindir. Diğer kooperatif üst kuruluşlarında da bu tür bir eğilimin ortaya çıkma tehlikesi vardır (Duymaz,1986:156).

Böylece yönetimin belirli kişilerin ellerinde toplanma eğilimi ortaya çıkar. Bunun en büyük nedenleri arasında, özellikle grubun büyümesi, ortakların ilgisizliği ve kayıtsızlığı büyük gruptaki, çıkar mücadelesinin ve muhalefet grubu oluşturma maliyetinin yüksek olması gibi gibi nedenler sayılabilir.

Kooperatif işletmelerin büyümesi ile ortaya çıkan bütün bu sorunlar yönetim ile ortaklar arasındaki ilişkileri koparabilir ve ortakların kooperatife yabancılaşmaları sonucunda, zamanla anlam ve önemini yitiren kooperatifçilik, grubun desteğinden yoksun kaldığı için bir anlamda başarısızlığa mahkum olur.

Bütün bunlardan sonra sıra, kooperatifçilik akımının bugünkü değeri ve anlamı konusunda geçmişte küçük kooperatif bakımından son derece olumlu sonuçlar veren demokratik yönetimlerin günümüzde görülegelen dev kooperatifler açısından da geçerli olup olmayacağı bireylerin kendileri gibi onbinlerce başka kooperatifçi ile birlikte yönetime başarılı olarak nasıl katılabilecekleri şeklindeki yanıtlanması gereken birçok sorundan birine geliyor. Bu sorunun yanıtlarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

1- Eğer kooperatiflerin başka işletme türlerinden değişik olmaları isteniyorsa ki bu sorunun yanıtı evet olacaktır. Kooperatiflerin yönetici ve liderleri, başka işletme türlerinin gerektirdiği bilgi ve deneyim yanında kooperatiflerin işleyişi ve işletme çevresindeki kendilerine özgü yerini de çok iyi kavramış olmalıdır (Laidlaw, 1981: 153).

2- Diğer işletmelerde yöneticiler, genellikle girişimcilerden çok daha büyük bir kontrolü ellerinde tutarlar. Kooperatiflerde ise yöneticilerin, üyeleri ortak olarak görmeleri ve seçilen liderlerle birlikte kontrol görevini yürütmeleri gerekir. Kooperatiflerde yönetim geniş anlamda bir ekip çalışmasıdır.

3- Kooperatiflerde sürdürülen eğitimin bazı aşamaları profesyonel yönetici ve personelle birlikte seçimle gelen yönetim kurulu üyelerini de kapsamaktadır.

4- Profesyonel yöneticiler kooperatiflerde demokrasinin gerçekleşmesine özel bir çaba göstermelidirler.

5- Genel kurul tarafından veya temsilciler kurulu tarafından üyelerin yönetime daha etkin katılımını sağlamak amacıyla bir danışmanlık grubu veya danışma kurulu oluşturulabilir.

6- Kooperatif yönetimi, kooperatifin rutin, kısa ve orta vadeli karar-

ların alınmasında yetkili kılınabilir. Kooperatif ortaklarının ise, kooperatif işletmenin esas amaçlarının belirlenmesinde veya alınacak tedbirlerle ilgili kararlarda, özellikle de yenilik getirici ve uzun vadeli işletme planları ile stratejik kararlara katılımı sağlanmalıdır (Büyük yatırımlar ve kooperatif faaliyetinin geliştirilmesi gibi).

7- Tabii bunların en önemlisi, ortakların eğitimine büyük önem verilmeli ve yönetime katılma gücüne sahip ortakların karar verme düzeyine ulaşmalarının sağlanması gerekir.

8- Herşeyden önce yöneticilerin ortakların yönetime katılmaları fikrine hazır olmaları gerekir (Ringle, 1984: 266).

IV.KONUNUN TÜRKİYE AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Ülkemizde kooperatifçiliğin tarihçesi 1863'lere kadar gitmesine rağmen, gerekli gelişmeyi gösterememiş ve bunun sonucunda da önemli sorunları olan bir sektör durumuna gelmiştir. Bunda başta politikacılarımız olmak üzere, bilim adamlarımız ve kooperatifçilerimiz sorumludurlar.

Bu kadar büyük bir geçmişe rağmen politikacılarımız, bilim adamlarımız ve kooperatifçilerimiz, mevzuat sorunundan, finansman sorunundan, eğitim ve örgütlenme sorunundan bir türlü işletmecilik sorununa gelmemiştir.

Durum böyle olunca, Türkiye'deki kooperatif ortakları ile yöneticileri arasındaki ilişkilerde de yukarıda anlatılan sorunlar ile ilgili bazı benzerliklerin yanında, belirgin bazı farklılıkların da olması doğaldır.

Türkiye'de genel anlamda, kooperatif işletmelerinde kısaca yönetimin özerkleşmesi şeklinde özetleyebileceğimiz yönetim ile kooperatif ortaklarının birbirlerinden ayrılmasından daha çok yönetimin devletin vesaleti altına girmesi veya kaba bir anlatım ile devletleşmesi söz konusudur.

Bu da bize ülkemizdeki kooperatif işletmelerindeki ortak ile yöneticiler arasındaki sorunun bir siyasal sorun olduğunu göstermektedir.

SUMMARY

Parallel to the improvement of the cooperative action in the 19th. century, their problems began to arise and to gain different dimentions .

The relations between the cooperative administration and members are one of the most important problems facing today's large scale cooperatives. As cooperatives grew in size and their staff became more proffessional, their members and the administrative staff began to set different objectives.

KAYNAKLAR

Alex F.LAIDLAW (çev.Haluk Uzel); 2000 yılında Kooperatifler, Yol-Koop yay.No:7, Ankara-1981

Bülent TOKAT; Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir Model Denemesi, Anadolu Üniversitesi yay.No: 99, İ.İ.B.F. yay. No:27, Eskişehir- 1985

Cemil KIVANÇ; Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri, Türk kooperatifçilik Kurumu yay. No: 48, Ankara-1982

Günter RINGLE; "Büyükçe Kooperatiflerde Sevki İdarede Mümkün En Büyük Başarıyı Sağlama Problemi Olarak Üyelerin Yönetime Katılması Alternatifi Karşısında Yönetimin Gücü" XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yay. No: 57, Ankara- 1984

G.DRAHEIM; Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen- 1955

İsmail DUYMAZ; Koperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir- 1986

Nuri TORTOP; "Kooperatiflerin Yönetim Sorunları", X.Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğleri, Türk Kooperatifçilik Yay. No: 44, Ankara- 1981

Şevket YILDIRIM; "Kooperatif Kuruluşlarda Etkinlik ve Etkinliğin Ölçülmesi İle İlgili Değişkenler", Verimlilik Dergisi, MPM yay. Ankara- 1985