



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Alihan UÇAR

KOOPERATİFLER NEDEN BATAR?
TÜRKİYE'DE TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNDE KÖR ALANLAR VE
BAŞARISIZLIKLA İLİŞKİSİ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Alihan UÇAR

KOOPERATİFLER NEDEN BATAR?
TÜRKİYE’DE TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNDE KÖR ALANLAR VE
BAŞARISIZLIKLA İLİŞKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Janset Özen AYTEMUR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2025

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Alihan Uçar'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ferit Serkan Öngel

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Janset Aytemur

Üye : Prof. Dr. Ahmet Bayaner

Tez Başlığı: Kooperatifler Neden Batar?
Türkiye’de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Kör Alanlar Ve
Başarısızlıkla İlişkisi

Tez Savunma Tarihi : 04/02/2025

Mezuniyet Tarihi : 06/03/2025

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kooperatifler Neden Batar? Türkiye’de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde K r Alanlar ve Başarısızlıkla İlişkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değ rlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir, bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Alihan UÇAR



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



20/02/2025

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Alihan UÇAR
Öğrenci Numarası	202152012006
Anabilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Janset AYTEMUR
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Kooperatifler Neden Batar? Türkiye’de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Kör Alanlar ve Başarısızlıkla İlişkisi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2593612297
Rapor Tarihi	20.02.2025
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 6 Alıntılar dahil: % 8
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Janset AYTEMUR	
İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
GRAFİKLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOOPERATİFÇİLİK: FİKİR ÖNCÜLERİ, EKOLLER, MODELLER, BİLEŞENLER VE TEMEL SORUNLAR

1.1. Kooperatifçiliğin Fikir Öncüleri	4
1.2. Kooperatifçilik İlkelerinin Yazılı Kaynakları.....	6
1.3. Temel Kooperatif Ekolleri ve Yapısal Modelleri	9
1.4. Sosyal Sermaye, Sosyal Ağlar ve Kooperatifçilik.....	11
1.5. Geleneksel Kooperatiflerin Temel Sorunları.....	15
1.6. Çevre ve Kooperatifler	16
1.7. Literatürde “Başarısız Kooperatifler”	18

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KOOPERATİFÇİLİĞİN KISA TARİHİ

2.1. Modern Devletin, Ekonominin ve Kooperatiflerin Şekillenmesinde İdeolojik Temel: Korporatizm	21
2.2. Cumhuriyet Döneminde Kooperatifçilik	24
2.3. Köy Kalkınma Kooperatifleri-Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri	27
2.4. Türkiye’de Kooperatiflerin Gruplandırılması ve Yeni Nesil Kooperatifçilik	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİ KAPANAN TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFİ ÖRNEKLERİ VE KAPANMA NEDENLERİ

3.1. Örneklem ve Veri Geliştirme Süreci	35
3.2. Bulgular	39
3.2.1. Üye Profili	40
3.2.2. Ortaklaşılın Kooperatif Hedefleri ve Kolektivizm	41

3.2.3. Üretim Bilgisi ve Kabiliyeti	48
3.2.4. Karar Alma Süreçleri ve Aidiyet	53
3.2.5. Çevre/Dış Etkileyenler	57
3.2.6. Çatışma Alanları	63
3.2.7. Katılımcıların Kooperatifçilik Algısı.....	68
3.2.8. Bölgenin Kooperatifçilik Geçmişi ve Güncel Durum	71
3.3. Başarısızlığa Etki Eden Kör Alanlar	74
3.3.1. Kooperatif İlkelerinin Uygulanmaması	74
3.3.2. Sessiz Beklentiler ve Fikir Birliği Yanılgısı.....	77
3.3.3. Kooperatifin Araç Değil “Amaca” Dönüşmesi	77
3.3.4. Kaynak Transferi Amaçlı Kooperatifçilik	78
3.3.5. Ortak Çalışma Alanı ve Ortak Çalışma Kültürü.....	79
3.3.6. Sosyolojik Farklılıklar	80
3.3.7. Yeni Aktör Olarak Kooperatif ve Yöneticiler	81
SONUÇ	83
K A Y N A K Ç A.....	85
EK 1- SİVAS İLİ AKTİF TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİ SAYILARI - CİMER YANITI.....	89
EK-2 KAVRAM HARİTASI.....	90
EK-3 YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT SORULARI.....	91
Ö Z G E Ç M İ Ş	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sosyal Sermaye ve Yoksulluğun Dönüşümü 13

Şekil 1.2 Kooperatifler ve Sosyal Sermayenin Yaratılması 14



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Kooperatifçilik İlkelerinin Kaynakları	7
Tablo 2.1 Türkiye'de Resmi Kooperatif Gruplamaları	30
Tablo 3.1 TOBB Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri.....	34
Tablo 3.2 Sivas İli Beş İlçenin 1980-2021 Nüfus Verileri	35
Tablo 3.3 Kooperatif Görüşmeci Bilgileri Tablosu	38
Tablo 3.4 Konu Bazlı Mülakat Tablosu Soru Gruplaması	39
Tablo 3.5 Amaç -Teşvik- Üye Sayısı Bilgisi.....	44
Tablo 3.6 Üretim Fonksiyonları Tablosu.....	50
Tablo 3.7 Katılımcı Kooperatiflerde Karar Alma Etkileyenleri	53
Tablo 3.8 Çevre Kooperatif İlişkisinin Dinamikleri	63
Tablo 3.9 Kooperatifçilik İlişkilerini Temel Alan Kelimelerin Kullanım Sıklığı	68
Tablo 3.10 Kooperatifçilik Değerlerini Temel Alan Kelimelerin Kullanım Sıklığı	69
Tablo 3.11 Negatif Anlamalı Kelimelerin Kullanım Sıklığı	70
Tablo 3.12 Kooperatifçilik İlke ve Değerleri.....	75
Tablo 3.13 T.K.K. Kooperatif İlkelerinin Uygulanması 1966-2024 Karşılaştırması ...	76

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1 Katılımcı Kooperatiflerin Grafiği.....	73
---	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ATM	Automated Teller Machine (Bankalar tarafından kullanılan para çekme makinesi / Otomatik para çekme makinesi)
BDDK	Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
bkz.	Bakınız
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
Çev.	Çeviren, çevirmen
drl.	Derleyen
Ed.	Editör
ICA	Uluslararası Kooperatifler Birliği
İTC	İttihat ve Terakki Cemiyeti
KİT	Kamu İktisadi Kuruluşları
KOOP.	Kooperatif
KÖY-KOOP	Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Merkez Birliği
T.K.K.	Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSKB	Tarım Satış Kooperatifleri Birliği
Vb.	Ve benzerleri
Vd.	Ve diğerleri

ÖZET

Çalışma konusu olan tarımsal kalkınma kooperatiflerinde başarısızlığa etki eden kör alanlar, görüşülen 6 tarımsal kalkınma kooperatifi yöneticisi, üyesi, çalışanı ve yöre insanlarından olmak üzere 13 kişiyle görüşmeler neticesinde analiz edilmiştir. Araştırma, Sivas ilinin 5 ilçesinde, 1985-2023 yılları arasında bir dönem faaliyet göstermiş ve 7 ile 26 yıl arasında değişen işletme ömürleri olmuş 6 kooperatif üzerinden yapılmıştır. Bunlar faaliyetlerini sonlandırmış, dondurmuş, tasfiye sürecinde ya da halen yaşayan, ancak yönetsel sorunlar yaşayan kooperatiflerdir.

Çalışmada, tarımsal kalkınma kooperatiflerinin faaliyet süreçleri, kooperatifin hedefleri, üye profili, yönetim ve karar alma süreçleri, üretim kabiliyeti, çevre ve dış etkileyenleri, çatışma alanları, katılımcıların kooperatif algısı, kooperatifçilik geçmişi ve güncel durumu etrafında analiz edilmiş, başarısızlığı yol açan sorunları öngörmeyi engelleyen, kör alanda kalan nedenler irdelenmiştir.

Kooperatiflerin kuruluşu aşamasında kör alanda kalan, girişimcilerin gündemine girmeyen bu konuların faaliyet sürecinde, araştırmaya konu her bir kooperatifte hangi yoğunlukta ve öncelikte yaşandığı ve bu kooperatiflerin başarısızlıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kooperatifler, kör alanlar, başarısızlık, yerellik, topluluk oluşturmak.

SUMMARY
WHY DO COOPERATIVES FAIL?
BLIND SPOTS IN AGRICULTURAL DEVELOPMENT COOPERATIVES
AND THEIR RELATIONSHIP TO FAILURE

The blind spot factors leading to the failure of agricultural development cooperatives, which constitute the focus of this study, were analyzed based on interviews conducted with 13 individuals, including members, managers of six agricultural development cooperatives, and local residents. The research was conducted in five districts of Sivas and focused on six cooperatives that operated between 1985 and 2023, with lifespans ranging from 7 to 26 years. These cooperatives have either ceased operations, suspended activities, entered liquidation processes, or continue to operate while facing managerial challenges.

The study analyzes the operational processes of agricultural development cooperatives, including their objectives, member profiles, management and decision-making processes, production capabilities, environmental and external influences, areas of conflict, participants' perceptions of cooperatives, the historical and current state of cooperatives. Additionally, the study examines the underlying factors—remaining within blind spots—that prevent the ability to anticipate issues contributing to failure.

The study examines the extent and priority of issues overlooked during the establishment phase of cooperatives—topics that remained outside the focus of entrepreneurs—and how these issues manifested in each cooperative analyzed. Additionally, it explores the impact of these factors on the failure of the cooperatives.

Keywords: Cooperatives, blind spots, failure, locality, community development.

TEŞEKKÜR

Okul ve yüksek lisans sürecinde kapısı her daim bana açık olan, yapmak istediklerim konusunda beni cesaretlendiren, yol gösteren, yönetim-organizasyonun firmalardan öte bir anlamı olduğunu fark etmemi sağlayan tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Janset Özen Aytemur'a, karar alma ve duygular konusunda bana pencere açan hocam Doç. Dr. Fatma Nuray Atsan'a, kooperatifler konusunda beni bıkmadan dinleyen, tecrübelerinin yanında, sorularıyla çok yönlü bir bakış sunarak çalışmayı zenginleştiren Gültekin Uçar'a, tüm zihinsel karmaşıklığımı gidererek beni ana konuda tutan Aliye Uçar Dere'ye, sorularıma bıkmadan yanıt veren sıra arkadaşım Esra'ya, kooperatifler konusunu seçmeme esin kaynağı olan 16 yıllık kooperatifimiz Boğazören Köyü Kooperatifi'nin tüm üye ve yöneticilerine, yıllarını kooperatiflerine adayan, güven göstererek evlerini, sofralarını açan, samimiyetle tecrübelerini paylaşan bu çalışmanın kapsamındaki kooperatiflerin tüm katılımcılarına, imece edercesine onlara ulaşmamı sağlayan tanıdığım, tanıyamadığım tüm dostlara, beni yüksek lisansa başvurmaya motive eden eşim Mehtap'a ve tebessümüyle bile enerji veren oğlum Bulut'a çok teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

Kooperatifçilik bir çalışma kültürüdür. Eşitlik, şeffaflık gibi değerleri önceleyen gönüllülerin oluşturduğu dayanışmacı ve hayatın her alanına uygulanabileceği düşünülen sosyal ve ekonomik organizasyonlardır. Amacına, üyelerinin yapısına veya sektörel özelliklerine göre çeşitlenen kooperatiflerden beklenti de çeşitlidir. Üretim ilişkilerini kolektif hale getirerek günlük yaşamını kolaylaştırmak beklentisinde olan kişilerden, kooperatifleri alternatif ekonomik örgütler olarak görerek bu yolla daha katılımcı, eşitlikçi ve adil sistemler kurmayı düşünenlere kadar çeşitli amaçlarla kooperatifçilik yapan kişiler, gruplar bulunmaktadır.

Modern kooperatifçilik, düşünce ve ekollerinin arkasında yüzyıllara yayılan bir tarihsel deneyim, modern dönemin ütöpik, ideolojik, politik tartışmaları ve ekonomik kalkınmanın ihtiyaçları bulunmaktadır. Esas olarak sosyo-ekonomik ihtiyaçlardan kaynaklanan bir toplumsal örgütlenme olarak tanımlanabilecek kooperatiflerin yaşama süreleri, başarı ya da başarısızlığı, içinde şekillendiği sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik etmenlerle yakından ilişkilidir. Kooperatifler aşağıdan yukarıya kurulan sosyo-ekonomik taban örgütlenmeleri olabileceği gibi, siyasi ve ideolojik nedenlerle yukarıdan aşağı kurulan, desteklenen, yaygınlaştırılan, toplum mühendisliği yapıları da olabilmektedir.

Bu çalışma, yaygın bir ekonomik model olan kooperatiflerin başarısızlık nedenlerine odaklanmaktadır. Başarısızlık, istenen amaca ulaşamama, zaman, emek ve kaynak kaybına neden olan bir deneme, bir yetersizlik hali olarak tanımlanabilir. Çalışmada, kooperatiflerin karar alma ve yönetim süreçlerinde kendilerini başarısızlığa götüren genel/görünür nedenler kadar, etkileri uzun vadede görülen, daha dolaylı hatta bazen ‘kör alanda’ kalan nedenlerin anlaşılmasına çalışılmıştır. Kör alanda kalan nedenlerin anlaşılabilmesi için tarihsel sürecin, kooperatiflerin içinde geliştiği bağlamın da anlaşılması gereklidir.

Tarımsal kooperatiflerde başarısızlık nedenlerine ilişkin uluslararası yazında yürütülmüş birçok çalışma varken, ulusal yazında tarımsal kalkınma kooperatiflerini merkeze alarak yapılan araştırmaların çok sınırlı olduğu, daha çok aktif kooperatifler üzerinde çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Oysa farklı iş sistemleri ve kültürel bağlamlar içinde farklı ilişki biçimleriyle, organizasyon yapılarıyla ve başarı/başarısızlık süreçleriyle karşımıza çıkan kooperatiflerin bağlama özgü şekilde ele alınması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmaya konu olan tarımsal kalkınma kooperatifleri bu türlerden, kırsal-yerelde oluşan kaynaklara ilk ulaşan, üreten kesimin taban organizasyonlarıdır. Üretim ve tüketiciye erişim biçimleri gıda güvenliği ve gıda egemenliği için git gide önem kazanmaktadır.

Araştırmacının kendisi de 16 yıllık bir tarımsal kalkınma kooperatifi üyesidir ve bu çalışmanın ana sorusu olan “Kooperatifler Neden Batar? Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Kör Alanlar ve Başarısızlıkla İlişkisi” konulu seçim, araştırmacının da ilgi ve merakından bağımsız değildir.

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) her ay düzenli olarak Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri yayımlamaktadır. Bu verilerde aylar bazında kurulan yeni şirket ve kooperatiflere karşın kapananların sayıları görülmektedir. Kooperatif ve şirket kapanma verileri 2010-2023 yılları dahil Türkiye genelinde 14 yıl toplamında karşılaştırıldığında, kurulan her 100 şirkete karşılık 19’unun, her 100 kooperatife karşılık 105’inin ve bir alt kırılımı olarak her 100 tarımsal kalkınma kooperatifine karşılık 45’inin kapandığı görülmektedir. Kooperatiflerin kapanma oranları Türkiye bazında şirketlerin 5 katıdır.

Bu çalışmanın sahası olan Sivas ilinde de 2010-2023 yılları dahil 14 yıl boyunca kurulan toplam kooperatif sayısı 157, kapanan kooperatif sayısı 165’tir ve %105 kapanma oranıyla Türkiye ile aynı ortalamayı paylaşmaktadır. Sivas ilinde aynı dönemde kurulan tarımsal kalkınma kooperatifi sayısı 17, kapanan sayısı 22’dir (TOBB, 2024). Kurulan her bir yeni kooperatife karşılık birden fazlası kapanmaktadır. Buradan hareketle doğan merak bu araştırmanın çıkış noktası olmuştur.

Bu tez kapsamında araştırma evreni olarak seçilen tarımsal kalkınma kooperatiflerini başarısızlığa, kapanmaya götüren ortak nedenleri tespit edebilmek için Sivas ilinde bir dönem faaliyet göstermiş ve şu anda faaliyetlerini sonlandırmış, dondurmuş, tasfiye sürecinde ya da yönetsel sorunlar yaşayan 6 tarımsal kalkınma kooperatifinin eski yöneticileri ve üyeleriyle derinlemesine görüşmeler yapılarak kooperatiflerinin başarısızlık nedenleri, başarısızlığı yol açan sorunları öngörmeyi engelleyen, kör alanda kalan nedenler irdelenmiştir.

Yapılan görüşmeler çalışmanın ana veri kaynağıdır. Ayrıca resmî kurumlardan derlenen geçmiş yıllara ait tarımsal kalkınma kooperatifleri ve bölge nüfus verileri ikincil veri olarak kullanılmıştır. Çalışmaya katılan kapanmış ya da tasfiye aşamalarında olan 6 kooperatifin kuruluştan kapanışa kadar 7 ila 26 yıl arası değişen faaliyet dönemleri olmuştur. 6 kooperatifin ortalama ömrü 18,33 yıldır. Örneklem, Sivas ilinin 5 ayrı ilçesinden, kapanmış ya da tasfiye aşamasında olan 6 kooperatiftan 10 yönetici, 1 üye, 1 çalışan ve 1 üye olmayan köylü olmak üzere 13 kişiden oluşmaktadır.

Başarısızlıkla sonuçlanan tarımsal kalkınma kooperatiflerine odaklanan ve başarısızlığın ortak nedenlerini belirlemek için doğru karar alma süreçlerini olumsuz etkileyen kör alanların olup olmadığının tespitini amaçlayan bu çalışma, ortak nedenlerin nasıl oluştuğu, ne kadar öngörülebilir ne kadar yönetilebilir olduğu, içeriden mi dışarıdan mı kaynaklandığı,

karar alma süreçlerine ve başarısızlığa nasıl etki ettiği gibi konuları, ana soruyu destekleyici alt sorular olarak ele almıştır.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerini başarısızlığa götüren temel nedenler, kooperatifin hedefleri, üye profili, üretim kabiliyeti, yönetim ve karar alma süreçleri, çevre ve dış etkileyenleri, çatışma alanları, katılımcıların kooperatif algısı, bölgenin kooperatifçilik geçmişi ve güncel durumu hakkında yarı yapılandırılmış 14 soru çerçevesinde yapılan mülakatların ses kayıtları alınarak tespit edilmeye çalışılmış, bulgular konu bazlı olarak gruplandırılıp betimsel bir analiz yapılmıştır.

Sonuçlar, ortaklaşılın kooperatif hedeflerinin olmayışı, heterojen üye profili, üretim bilgisinin ve kabiliyetinin eksikliği, karar alma süreçlerinin katılımcı olmayışı, üyelere aidiyet duygusunun gelişmeyişi, yerel çevre aktörlerinin etkisi, çatışma alanlarının ortaya çıkması gibi genel faktörler kadar, kooperatif ilkelerinin bilinmemesi veya içselleştirilmemesi, sosyolojik farklılıklar, kooperatifin araç değil bir amaca dönüşmesi, ortak çalışma kültürünün oluşturulamaması, yalnızca kaynak transferi için kooperatifçilik yapma gibi etkileri uzun vadede açığa çıkan, nispeten kör alanda kalan faktörlerin de kooperatiflerin başarısızlığında etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOOPERATİFÇİLİK: FİKİR ÖNCÜLERİ, EKOLLER, MODELLER, BİLEŞENLER VE TEMEL SORUNLAR

Kooperatifçilik ilkeleriyle literatürde modern kooperatifçiliğin miladı olarak çok kez öne çıkan Rochdale Kooperatifi'ne (1844) gelene kadar, 1750'lerde Fransa'da ilk üretim kooperatifi olarak kabul edilen peynirciler kooperatifi, Londra'da çeşitli yangından korunma kuruluşları (Rehber, 2011: 11), Amerika Philadelphia Contributionship for the Insurance of Houses From Loss by Fire (Shaffer, 1999: 1-3), 1760'lı yıllarda Woolwich ve Chatham tersane işçilerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kurdukları değirmen, 1761 ve 1769'da İskoçya'da kurulan Fenwick Dokumacılar Kooperatifi gibi örneklerin (Fauquet, 1948: 52) varlığı bilinmektedir. Yunanistan'daki ilk kooperatifin 1780'de; İtalya'da işçiler tarafından çalıştırılan bir mandıra olarak 1806'da, Luxemburg'da 1808'de, Polonya ve İsviçre'de 1816'da, Rusya'da 1825'de, İngiltere'nin modern anlamda ilk tüketici kooperatifinin ve Cooperative Trading Association'ın 1828'de, yine İngiltere'de kooperatif fabrika olarak 1830'da, İspanya'da 1838'de, Meksika'da "Saving Bank"ın 1839'da kurulduğu görülmektedir (Shaffer, 1999: 1-3). Bu dönemlerde yalnızca kooperatif değil, kooperatif tarzı üretim tüketim kültürünü idealize eden eser ve yayınların yanı sıra kooperatif tarzı topluluk fikirleri ve denemeleri de olmuştur. Fourier'in yaratıcısı olduğu ortak yaşamı öneren Falanj (Phalange) fikri 1859'da denenmiştir (The Familistere Guise). Owen'ın öncüsü olduğu İngiltere New Lanark (1799) ve Amerika New Harmony topluluk denemeleri (1825) de bunlara örnektir. Bugünkü ilkeleri ve değerleriyle öne çıkan kooperatifçiliğin doğuşu ve gelişimi 18. yüzyıldan başlayarak endüstri toplumu ve kapitalizm ile paralellik göstermektedir.

1.1. Kooperatifçiliğin Fikir Öncüleri

Kooperatifçilik denince ilk akla gelen ütöistlerden olan Charles Fourier (1772-1837), rekabetçi ve bireyci bir toplumsal düzen hakkında karamsar düşüncelere sahip, bunun sorumlusu olarak da kapitalizmi ve egemen sınıfların çıkarını koruyan devleti sorumlu gören bir kişidir. Fourier, işbirliğinin insanın doğasında olduğuna, önündeki yapay engellerin kaldırılması halinde insanın, arkadaşlık, aile sevgisi, hırs ve dağıtıcı tutkular olarak adlandırdığı planlama, değiştirme ve birleştirme duygularıyla ortak amaçlarda buluşup bunu başaracağına inanmıştır.

Fourier bu fikirle, 400 ailelik tarımsal toplulukların (Phalange-Falanj) kurulmasını önermiştir. Her grup büyük ortak bir binaya (Phalanstere) yerleşecek ve işleyeceği kadar toprağa sahip olacaktır. Böylece yüzlerce ayrı ev, ocak, mutfak olmayacak; örneğin birkaç

mutfak grubun yemek pişirme ihtiyacını karşılayacaktır. Her grubun ortak kazancından tüm ortakların zorunlu gereksinimleri belli miktarda ayrıldıktan sonra, kalan kısım emek, sermaye ve yeteneğe göre bölüşülecektir. Bu koşullar altında kamu yönetimine pek gereksinim duyulmayacaktır. Ancak her grubun seçimle gelmiş bir başkanı (Unarkh), bütün dünya gruplarının (Falanjların) bir genel başkanı (Omniarkh) olacaktır. Fourier bu hayalinin gerçekleşmesi için zor kullanmanın gerekli olmayacağına; yeterince anlatılırsa herkesin bu düzeni içtenlikle kabul edeceğine inanmıştır. Taraftarları kendisinden sonra Fransa ve Amerika’da gerçek “Phalanstere”ler (kooperatifler) kurmaya çalışmışlardır. Bunlardan en uzun ömürlüsü Amerika’da A. Brisbane’in kurduğu “Brook Farm” olmuştur. Bunun yanında Fourier’in öğrencilerinden Godin Guise de 1885 yılında soba imalatçılarını kooperatifleştirmiş ve bir soba fabrikası kurmuştur (Mülayim, 1975: 28-34).

Kooperatifçiliğin öncülerinden biri olan Robert Owen (1771-1858), dokuma fabrikaları olan, binlerce işçi çalıştıran bir sanayicidir. Owen’a göre çevre iyileştirilirse insan da iyileştirilebilir. İşçilerin yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin üretimi de artıracığına inanan, çocuk işçiliği ve eğitimleri konusunda gerek kendi işletmelerinde düzenlemeler yapan gerekse bu alanda yasal düzenlemeler için çalışan bir hayırsever olarak da bilinmektedir. Owen 1840-1844 yıllarında Büyük Britanya’daki işçi sendikalarının önderlerinden biri olarak tüketim kooperatifçiliğine eğilmiş ve önemli başarılar elde etmiştir. Aynı dönemlerde tüketim mallarının alım satımını yapan Rochdale Kooperatifi’nin destekçisi olmuştur.

Tüketim kooperatifçiliğinin önemli düşünürlerinden biri olarak kabul edilen William King bir tıp doktorudur. Yalnızca fikir düzeyinde kalmayıp kooperatifçilik uygulamalarının gelişmesine de önemli katkılar sunması yönüyle Owen’la benzerlik gösterir. Yaşadığı şehir olan Brighton’da, kooperatifçilikle ilgili çeşitli birlikler kurulmasına öncülük yapmış, 1828 yılından itibaren iki yıl süreyle yayımlanan The Cooperator adlı ilk kooperatifçilik gazetesini de o çıkarmıştır (Rehber, 2011: 20).

Fourier’den etkilenen kişilerden bir diğeri Fransa’da meclis üyeliği yanı sıra bakanlık da yapan J.J.C. Louis Blanc’dır (1811-1882). Toplumsal kötülüklerin rekabet düzeninden kaynaklandığını düşünen Blanc, çalışanın örgütlemesine odaklanmıştır. Sınıflar arası çatışma yerine sınıflar arası kardeşliğe vurgu yapmış, devlet yardımıyla kurulacak “sosyal atölyeler” ile iş güvencesini hedeflemiştir. Kısa Bakanlık görevi döneminde, düşündüğü modele uygun sosyal atölyeler kurmuştur. Bugün birçok Avrupa ülkesinde görülen “işçi üretim kooperatiflerinin” tarihsel kökeninde Blanc’ın düşüncelerinin yattığı söylenebilir (Toplu ve Birdal, 2014: 38-39).

Fransa’da kooperatif çalışmalarında önemli bir düşünce okulu sayılan Nimes Okulu, Eduard de Boyve (1840-1923), August Fabre (1839-1922) ve Charles Gide (1847-1932) ile anılmaktadır. Kooperatifleşmeyi yaygınlaştırmak, halkın iktisadi ve sosyal eğitimini geliştirmek temel amaçlarıdır. Nimes Okulu işçi sınıfı refahı için tüketim kooperatiflerinin hayati olduğunu savunmuş; tüketiciyi merkeze alan kooperatifçiliği esas almıştır. Kurdukları bir lokalde ekonomi, iktisat, toplumsal sınıfların yakınlaştırılması ve kooperatif tartışmaları yapmış; birçok kooperatif ve dayanışma sandığı kurmuş, 1885’te Paris’te ilk Fransız Tüketim Kooperatifleri Kongresi’nin toplanmasına öncülük etmişlerdir. 1886 yılında çıkardıkları önemli iktisat makalelerine yer verilen aylık L’Emancipation (Kurtuluş) gazetesi çok ilgi görmüş; gazeteyi basan matbaa da sonunda bir üretim kooperatifine dönüşmüştür (Woillet, 1984).

Almanya’da özellikle kredi kooperatifleri alanında hızla kurumsallaşan bugün de devam eden kooperatifler kurulmasına öncülük eden Herman-Shultz Delitzsch (1808-1883) ve Frederich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) de önemli katkıları olan isimlerdir. Kent merkezli başlayan, toplumda ve ekonomide karşılığını bulan bu girişimler, esnaf ve sanatkârların kooperatifleşmesini takip ederek yardım kuruluşları ve banka kurmaya varan yüzlerce kuruluş meydana getirmiştir. Kooperatifler bugün Almanya’da bankacılık dahil birçok sektörde belirleyici güce sahiptir.

Bugün bildiğimiz şekliyle kooperatiflerin ilk düşüncelerini ve pratiklerini gerçekleştiren ütöpik kooperatifçileri yalnızca entelektüel düşünürler olarak görmek eksik olacaktır: Owen çok başarılı bir sanayici, King bir tıp doktoru, Blanc bakanlık yapmış bir siyasetçi, Boyve iş insanı bir profesör, Fabre sanayici, Gide sosyal ekonomi ve tarih profesörüdür. Falanjlar (phalange) yoluyla birlikte üretip birlikte yaşamı hayal eden, kooperatiflere esin kaynağı olan Fourier ise bir düşünürdür. Fourier’in falanjları, Owen’ın New Harmony topluluğu, Blanc’ın sosyal atölyeleri, King’in kooperatif pratikleri, İsrail kibutzlarından Sovyet sovhoz-kolhozlarına ve hatta onlarca yıl sonra yazılan Gilman’ın Kadınlar Ülkesi’nden, (1915) Le Guin’in Mülksüzler’ine (1974) kadar birçok esere de etki etmiştir (Rehber, 2011: 315). Fikir öncülüklerine rağmen ütöpiklerin içinde oldukları girişimler kalıcı olamamıştır; bilinen ilk kalıcı girişimler Fenwick veya Rochdale gibi işçi-üretici toplulukları ile gerçekleşmiştir.

1.2. Kooperatifçilik İlkelerinin Yazılı Kaynakları

Yukarıda özetlenen tarihsel sürecin deneyimleri ve tartışmaları, bugün kooperatifçiliğin uluslararası düzeyde kabul edilen yedi temel ilkesinin geliştirilmesinin yolunu açmıştır. Bu ilkelerin tarihteki başlangıcı daha çok Rochdale Kooperatifi (1844) ile ilişkilendirilse de

faaliyetlerini 112 yıl sürdüren Fenwick Dokumacılar Derneği'nin (1761) İskoçya Ulusal Kütüphanesi'ndeki kayıtları da bu ilkelerin ilk izlerini içermektedir.

Tablo 1.1 Kooperatifçilik İlkelerinin Kaynakları

Kooperatifçilik İlkelerinin Yazılı Kaynakları		
Fenwick Dokumacılar Derneği (Kooperatif) Kuruluş İlkeleri – 1761¹	Rochdale Kooperatif İlkeleri Kuruluş 1844 İlkelerin ilk yayın tarihi 1860	ICA-Kooperatifçilik İlkeleri 1937-1966-1995 Revizyon tarihleri
2000 nüfuslu bir kasabada 16 üye ile kurulmuş. Toprak sahiplerinden gizlenerek kurdukları için gönüllü olduğu düşünülebilir.	Serbest üyelik	Gönüllü ve serbest üyelik
Üyeler kendi aralarında “Fenwick Parlamentosu” olarak adlandırılan gizli toplantılarla kararlar alıyor ve kayıt tutuyor.	Demokratik yönetim (Bir üye, bir oy)	Demokratik yönetim (Bir üye, bir oy)
Üyenin ekonomik katılımı (üye katılırken bir ödeme yapıyor).	Kârın ticaretteki oranlarına göre üyelere dağıtımı (Risturn)	Üyenin ekonomik katılımı (Sermaye için sınırlı faiz ödenmesi, Sermayeye katkı, Sermayenin ortak mülkiyeti)
Üyelerin birbirini desteklemesi- (İhtiyacı olan üyelere kredi uygulamasını pratiğe döküyorlar)	Sermaye için sınırlı faiz ödenmesi	
Satıştan kâr dağıtımı yapılmış Bilinen ilk uygulama		
Ticaretlerinin geleceğini güvence altına almak.		
Adil bir fiyat belirlemek.		
Kendi karar mekanizmaları var.	Politik ve dini tarafsızlık	Özerklik ve bağımsızlık
	Eğitimin desteklenmesi	Eğitim ve bilgilendirme
		Kooperatifler arası işbirliği
Kütüphane hizmeti, Göç Komisyonu kurarak yardım ve bilgilendirme. Temel yaşam malzemeleri temini.		Toplumsal yararlılık
Peşin satış (Bilinen bir veresiye satış bilgisi yok).	Peşin ticaret.	

Rochdale Kooperatifi-1860 yılı takviminde yazılan ilkelere bakıldığında, bugünkü Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA-The International Cooperative Alliance) kooperatifçilik ilkelerinin büyük oranda 1860'larda netleştiği görülmektedir (Fairbairn, 1994: 20). Fenwick Dokumacılar Derneği 1761 kayıtlarına bakıldığında da kuruluş ilkeleri, üyelik şartları ve uygulama pratikleriyle gönüllü üyelik, demokratik yönetim, üyenin ekonomik katılımı, özerklik

¹ Fenwick Dokumacılar Derneği 1761 kayıtları <https://www.nls.uk/learning-zone/politics-and-society/labour-history/fenwick-weavers/> (Erişim Tarihi: 15.09.2024)

ve bağımsızlık ve toplumsal yararlılık konusunda Rochdale ve ICA'nın bugünkü ilkelerine benzer kayıt ve uygulamalar görülmektedir. O tarihten bu yana çok sayıda deneyimden süzülerek geliştirilen ilkelerin, defalarca test edilerek günümüzdeki formuna kavuştuğu görülmektedir. Bu çerçevede Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin (ICA-The International Cooperative Alliance) 1995 yılında kabul ettiği Kooperatif Kimlik Beyanı (Cooperative Identity Statement) kooperatifleri, “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri, müştereken sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen kişilerin oluşturduğu özerk bir kuruluş” olarak tanımlamakta ve öz yardım, öz sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma değerlerine dayandıklarını belirtmektedir. Bu beyannameyle kooperatiflerin bu değerleri uygulamaya koyarken uymaları beklenen yedi ilkesi de şu şekilde sıralanmıştır:²

1. Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik: Cinsiyet, ırk, siyasal, sosyal ve dinsel ayrımcılık gözetmeyen herkese açık gönüllü örgütlerdir.
2. Demokratik Yönetim: Bir üye-bir oy prensibi karar alma süreçlerinde üyelerin aktif katılımcı olduğu ve yine üyeleri tarafından kontrol edilen demokratik örgütlerdir.
3. Üyelerin Ekonomik Katılımı: Üyeler, kooperatiflerinin sermayesine katılır, onu demokratik bir şekilde kontrol eder, elde edilen geliri, üyelerine kâr sağlama, kooperatifi geliştirme ya da karar verilen ortak faaliyetler için kullanırlar.
4. Özerklik ve Bağımsızlık: Kooperatifler özerk ve kendi kendine yeten örgütlerdir. Dış kaynak temini dahil kuracakları işbirliklerinde ve sözleşmelerde kendi kendilerine yeten ve üyelerince yönetilen bu yapısını zedelemeyecek ve kooperatif özerkliklerini koruyacak şekilde davranırlar.
5. Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme: Kooperatifler, üyelerine, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına kooperatiflerinin gelişimine etkili bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için eğitim ve öğretim sağlarlar. Genel kamuoyunu -özellikle gençleri ve kanaat önderlerini- kooperatifin doğası ve faydaları hakkında bilgilendirirler.
6. Kooperatifler Arası İşbirliği: Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası yapılar aracılığıyla birlikte çalışarak üyelerine en etkili şekilde hizmet verir ve kooperatifçilik hareketini güçlendirir.
7. Topluma Duyarlılık: Kooperatifler, üyeleri tarafından onaylanan politikalar aracılığıyla toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar.

² ICA-International Cooperative Alliance., “Cooperative identity, values & principles”. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (erişim tarihi: 23.08.2024).

1.3. Temel Kooperatif Ekolleri ve Yapısal Modelleri

Bugünkü ilkeleri ve değerleriyle öne çıkan kooperatifçiliğin doğuşu ve gelişimi 18. yüzyıldan başlayarak endüstri toplumu ve kapitalizmle paraleldir. Ancak kooperatiflerin kuruluş dönemleri, iktisadi gelişmişlik düzeyi, kurucularının sınıfsal-siyasal konum ve ihtiyaçlarıyla ideolojik-politik kabulleri farklı ekollerin oluşmasına neden olmuştur. Bu durum pek çok düşünce okulunun ortaya çıkmasına yol açsa da kooperatifçilik düşüncesi, sosyal amaçlı reformist çalışmalar ve uygulama ağırlıklı, kooperatifleri serbest piyasanın parçası olarak gören liberal faydacı bakış açısı şeklinde iki ana grupta değerlendirilmiştir (Rehber, 2011: 141).

Toplumcu-reformist kooperatifçiler olarak tanımlananlar kooperatifçiliği kapitalizmin olumsuz sonuçlarını önleyecek bir araç olarak görürler. Ütopyacılar, Nimes Okulu temsilcileri, reformistler ve kapitalist sistem içindeki kooperatifçilik uygulamalarını Marksist bakış açısıyla analiz edenler bu gruptadır. Kooperatifçiliğin toplumsal her alanda uygulanabileceğini düşünen Owen, Fourier gibi ütopyacılar düşüncelerinin temelinde, toplumsal düzenin kooperatifler ya da ortak üretim-tüketim ve etik değerler aracılığıyla kurgulanması vardır. Sosyal koşulların ancak kişilerin ahlaki ve entelektüel gelişimiyle iyileştirilebileceğini vurgulayan Fransa Nimes Okulu temsilcileri August Fabre, Edouard de Boyve ve Gide bu ekoldendir. Kapitalist sistem içindeki kooperatifçilik uygulamalarını Marksist bir bakış açısıyla inceleyenlerin odak noktasının çoğunlukla tarımsal kooperatifçilik olduğu görülmektedir. Bu grup daha çok kapitalist sistemin ortadan kaldırılmasında kooperatiflerin rolü üzerinde analizler yapmışlardır (Çıkın ve Karacan, 1994'ten akt. Ültanır, 2019).

Kooperatif literatüründe *liberal-faydacı* olarak tanımlananlar ise kooperatifçiliği serbest piyasanın işlevsel bir parçası olarak görmüş, uygulama ve sonuçlara odaklanmıştır. Bu nedenle daha faydacı bir bakış açısına sahiptirler. Bu ekolün önemli bir temsilcisi olan E.G. Nourse ve onun Rekabetçi Ölçüt Okulu (Competitive Yardstick School) kapitalist sistem içinde ayakta kalabilmeye ya da sistem içinde başarıya odaklanmıştır. Bu okula göre kooperatifler tabandan yukarı demokratik bir anlayışla kurulmalıdır; kooperatifler mevcut kapitalist sistemin tamamlayıcısı ve parçası olmalıdır; kooperatifler, içinde yer aldıkları sektör ve genel ekonominin etkinliğine katkıda bulunmalıdır; kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirmeleri için mal, girdi ve hizmet piyasasında belirli bir paya sahip olmaları gerekmektedir (%15-30); diğer oluşumları rekabet içine çekebilmeli, tüm ekonominin işleyişini iyileştirme açısından bir kontrol aracı ve/veya bir ölçüt olmalıdırlar; bireysel üreticinin özgürlüğünü kısıtlamamalı; ihtiyaç varsa kurulmalı ve kuruluş ve organizasyon kolaylığı açısından devlet tarafından desteklenmelidirler (Rehber, 2011: 143).

II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kooperatifçilikle ilgili kavramsal çalışmaların ve bilimsel araştırmaların arttığı görülmektedir. Ekonomik bir birim olarak kooperatifler yapısal özellikleri açısından şu modellerle tanımlanmıştır (Rehber, 2011: 144):

- a. Dikey bir bütünleşme olarak kooperatif: Bu görüşe göre “kooperatif, üyelerin temsil ettiği hane halkı veya işletmelerin bir bütünleşmesi olup, bir işletme gibi tek başına hareket etmez”. Örneğin üyeleri ürünlerini işlemek konusu dışında bağımsızdırlar. Böyle bir işletme firmalardan farklı olarak maliyetine hizmet, oransallık ilkesi ve kendi kendini finanse etmek (kooperatif risk üstlenmez, riski üyeler üstlenir) ilkeleriyle hareket eder (Emelianoff, 1942'den akt. Rehber, 2011: 147-149).
- b. Bağımsız bir işletme olarak kooperatif: Bu yaklaşımda kooperatif bir karar ve yönetim merkezi olarak öne çıkar, kâr gütmez, maliyetine çalışır. Organizasyon girdileri en düşükten hesaplanırken, satışlar da üretici lehine en iyi şekilde gerçekleştirilmeye çalışılır.
- c. Bir koalisyon olarak kooperatif: Bu modelde kooperatif değil ona üye olan işletmeler karar verir tezinden hareket edilmiş, ancak 1960'lardan sonra organizasyon içi çatışmaları dengelemek amaçlı yöneticiyi yetkilendirme fikri de öne çıkmıştır.
- d. Bir sözleşme yolu olarak kooperatif: Artan küreselleşmeyle sanayileşmenin tarımda artması sonucu kooperatiflerin yeni duruma uyumu gereği şirketlere dönüşmesi ya da şirketlerle ortaklıklar kurmasıyla ortaya çıkan bir modeldir (Rehber, 2011: 170-171).

Kooperatiflerin kuruluş amacına göre şekillenişine bakıldığında bireylerde ve toplumlarda üretim-tüketim ve düşünce şeklinin birbirini etkilediği, iş kültürünü oluşturan yapı ve ilkelerin bu süreçte yerleştiği görülür. “Yapma” biçimi, ne yapıldığından daha önemli olabilmekte, “usulün esastan önce gelmesi” kurulan organizasyonların konusu ne olursa olsun ilkelerini ve karar alma biçimlerini daha önemli kılabilmektedir. Bu nedenle kooperatifçilikle ilgili geliştirilen ekonomik yaklaşım ve teoriler, içinden geçilen dönemin çözümlerini üretirken, ihmal edilebilecek “sosyal” boyutu kooperatifleri şirketleştirme riskiyle karşı karşıya bırakabilmektedir.

Kooperatifçiliğin evrensel ilkeleri göz ardı edildiğinde üreticiden tüketiciye uzanan kooperatif organizasyon yapıları, yalnızca endüstriye kaynak sağlayan ara kuruluşlara dönüşebilmektedir. Ürünleri standartlaştıran, raf ömürlerini uzatarak ve reklamlarla maksimum kâr hedefleri doğrultusunda çalışan şirketler, üreticileri kendi istedikleri ürünleri sağlamaya, daha iyi, daha çok üretim adına yeni tarımsal teknikler ve kimyasal kullanımını teşvik eder. Kooperatiflerin kendilerini üreticiden-tüketiciye ulaşabilecek şekilde organize edemedikleri durumlarda, piyasa aracılarınca istenilen üretimi yapmak durumunda kalmaları söz konusu olabilmektedir. Örneğin “tarım reformu”, “tarımda yeniden yapılanma” ifadeleri arkasında

kooperatiflerin serbest piyasa kooperatifleri haline dönüştürüldüğüne, üretimden pazarlamaya zincirin şirketlerin kontrolüne geçme ortamının hazırlandığına vurgu yapılmaktadır (Aysu, 2019: 109). Başka bir deyişle adı kooperatif olsa da bu yapılar, şirketlerin üretim zincirinde bir halka olmanın ötesine gidemeyen yapısal modeller halini alabilmektedir.

1.4. Sosyal Sermaye, Sosyal Ağlar ve Kooperatifçilik

Kapitalizm, amacının merkezine kâr maksimizasyonunu koyar; başarı olarak tanımlanan büyümek ve maksimum kârdır; kâr etmeyen bir işletme kaynak israfı olarak görülür ve varlığının anlamı yoktur. Kapitalizmin yükselişine paralel “zayıfın” kendini koruma girişimi olarak kooperatifçilik hareketi gelişmiştir. Kooperatifler, kapitalizmin kaynakları hızla tüketerek, gerekirse yer değiştirerek, sınırları aşarak ilerlediği dünyada bir grup insanın güçlerini birleştirerek kurdukları, ilkeleriyle öne çıkan organizasyonlar, “kendini korudukları kalkanlarıdır” (Aysu, 2019: 14). Kişilerin küçük kaynaklarını birleştirerek oluşturdukları gönüllü birlikler, sinerji yaratabilen organizasyonlardır. Üyelerinin üretim maliyetlerini düşürmek, pazara ulaşmaları ve yer edinmeleri, emeklerinin karşılığını ve devamlılığını güvence altına almaları gibi temel ekonomik amaçlarını yerine getirirken, hiçbir üyenin tek başına yerine getiremeyeceği işleri başarmış olurlar.

Kooperatifler aynı zamanda bu kesimlerin temsil yapılarına da dönüşerek onları sosyal, kültürel, siyasal zeminde görünür kılar, temsil eder ve organize hareket etmelerini sağlar. Bu misyonlarıyla bazı ilke ve değerleri temsil etmeleri de beklenir. Özellikle tarımsal kalkınma kooperatifleri yere özgü kooperatiflerdir ve düşük nüfuslu köy ve kasabalarda “başka türlü” bir üretim-tüketim-paylaşım felsefesinin uygulamalı temsilcileridir. Kooperatifçiliğin nasıl yapıldığı ne yapıldığından daha önemli olabilir. Piyasanın, hâkim kültürün popülarize ettiği piyasacı bir başarı kavramı etrafında faaliyet gösteren kooperatiflerin süreç içinde şirketlerden de farkı kalmayacaktır. Kooperatifler bireyin özgürlük alanını korurken, aynı anda topluluğun kazanabilmesi için faaliyet gösterir. Şirketlerden farklı olarak kooperatifler, sahip oldukları aidiyet ve dayanışma duyguları sayesinde kriz zamanlarında daha dayanıklı olabilirler.

Yöntemler zamanla değişkenlik gösterse de kooperatifçiliğin bugüne kadarki birikimi şirketlerden farklı olarak, insanlığa öz yardım, öz sorumluluk, (self-help, self-responsibility) demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma değerlerini kazandırmıştır. Bu ilkelerle çalışmak, ortağın hem kendisi hem topluluğu hem de onun üzerinde toplum için daha adil bir üretim, tüketim, paylaşım düzeni sağlamaya çalışmaktır. Fauquet “kooperatif ahlaksal görevinde başarısız kaldıkça ekonomik görevinde başarılı olamaz” der (1948: 24). Üretim, tüketim paylaşım sorunlarının olduğu her yerde kooperatifçilik mümkündür ancak farkındalık ve buna

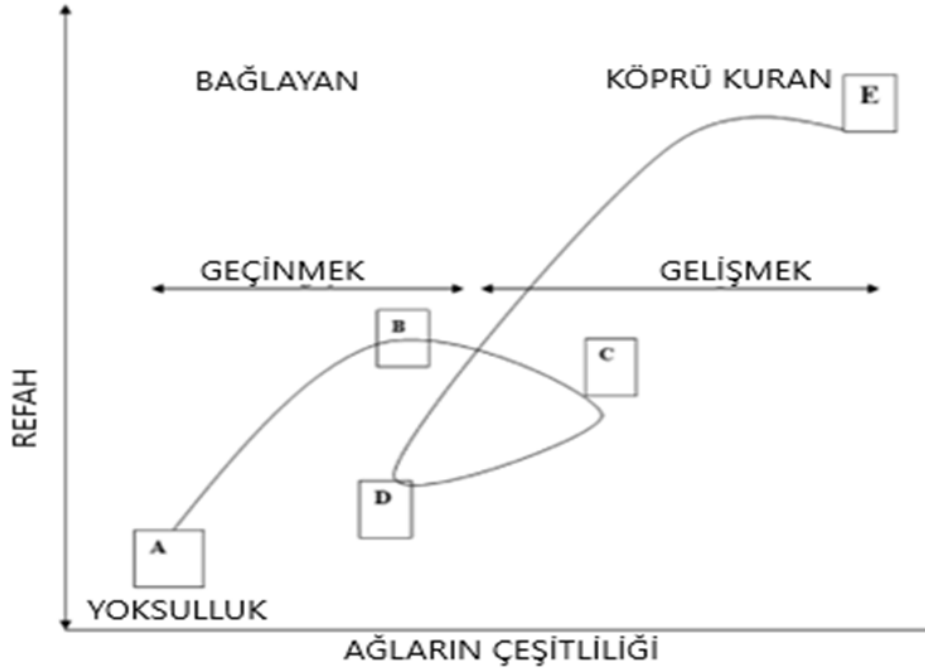
olan ihtiyacın içselleştirilmesi gereklidir. Kooperatifin ne olduğu kadar ne olmadığına da anlaşılması, kooperatif pratiğinde ilerleyen süreçlerde amaç farklılaşmalarını en aza indirebilmek için önemlidir.

Putnam sosyal sermayeyi “karşılıklı yarar sağlanmasını kolaylaştıran, güven ve normlara dayalı sosyal ağlar bütünüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Putnam, 1995). Sosyal sermaye, güvene dayanan, gönüllülük kadar karşılıklılık da içeren, kişinin tek başına ulaşabileceği imkanlardan daha fazlasını sunan kişiler arası bir kaynak üretimi gibi görülebilir. Sosyal sermayeyi üreten ilişkiler bütünü sosyal ağlar olarak tanımlanmıştır. Sosyal ağların “matematiğinde” bir artı birin sonucundan üç çıkabilir; sosyal ağlar üyelerinin atıl güçlerini birleştirirler, toplulukların en güçlü yanlarıdır.

Sosyal sermaye ve sosyal ağları kooperatifçilik özelinde çalışan Majee ve Hoyt (2011), Woolcock ve Narayan’ın sosyal ağlar modellemesini (2000) kooperatifçilik bağlamında yorumlayarak bir sosyal kalkınma modeli geliştirmişlerdir. Woolcock ve Narayan sosyal ağları, ‘bağlayan (bonding) sosyal sermaye’ ve ‘köprü kuran (bridging) sosyal sermaye’ olarak ikiye ayırmaktadır. Bağlayan sosyal sermayeyi aile, homojen gruplar gibi küçük ama güçlü sosyal bağları olanlar için kullanılmaktadır; dar-yerel olarak da nitelenebilecek bu ilişkiler çok kaynak üretmese de güçlüdür. Köprü kuran sosyal sermaye ise toplulukların yerel olmayan öteki ağlarla ilişki kurması ile ortaya çıkan, onların bir grup olarak hareket etmesini sağlayan sermayedir; yerelle işbirliği içinde olan ama dışarıyla ile bağları güçlü olan kişi ve yapılarıdır. Woolcock ve Narayan bu iki sermayenin biraradalığını yoksullukla mücadelede önemli görmektedir (2000: 232). Geliştirilen modelde (Şekil 1.1) sosyal ağlar arttıkça geçinmek durumundan gelişmek boyutuna geçileceğini ve bununla birlikte artan, köprü kuran ağlarla refahın da arttığını göstermektedirler.

Yoksulların, fakirliği temsil eden A noktasından, refah ve gelişimi temsil eden E noktasına varma sürecinde yaşayabilecekleri amaç ve beklenti farklılıkları, kaynak sorunları, yeni üyelerin gelmesiyle doğan paylaşım sorunları refahı etkileyebilir, çeşitli nedenlerle beklentiyi değiştirebilir ve üyelerin kopuşuna neden olabilir. Böyle bir ortamda Şekil 1.1’deki B noktasından C noktasına refahın düştüğü bir ortam yaşanır; C’den D’ye gidiş süreci ise refahla birlikte ağlarda da bir gerilemenin, kopuşun olduğu durumu göstermektedir. D noktası aynı zamanda yeni köprü kuran ağlarla refahın yükselişinin E’ye doğru yeniden başladığı bir noktadır. Woolcock ve Narayan, yoksullukla mücadelede modellerindeki E noktasına ulaşmanın zorluğunu tartışırken a) yoksul topluluklardaki sosyal sermayenin olumlu yönlerinin nasıl kullanılacağı ve olumsuz yönlerinin nasıl ortadan kaldırılacağı, b) bütünlüğünün nasıl korunacağı, c) uzun süredir var olan kültürel geleneklerin veya güçlü çıkar gruplarının ürünü

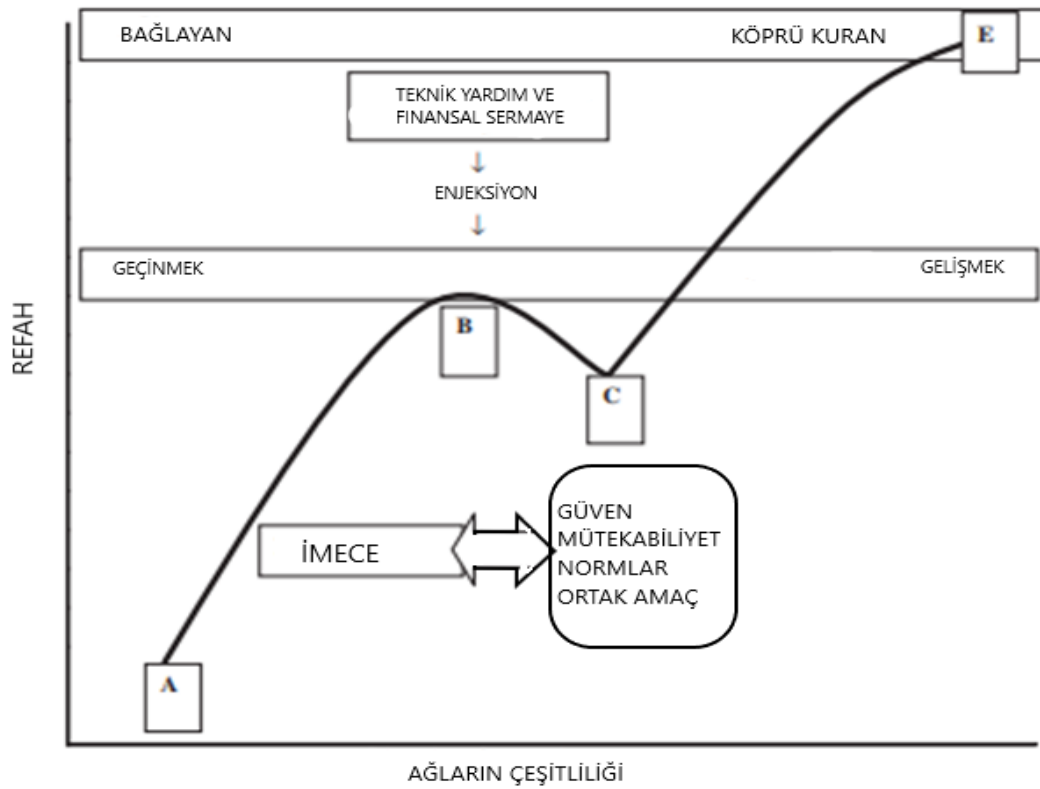
olan engelleyici sosyal sistemlerin nasıl değiştirilebileceği konularını da masaya yatırmaktadırlar (2000: 233).



Şekil 1.1 Sosyal Sermaye ve Yoksulluğun Dönüşümü

Kaynak: Woolcock ve Narayan, 2000: 232.

Woolcock ve Norayan'ın modelindeki, grup içinde yaşanan sorunlar nedeniyle bireylerin tek başlarına hareket etmek veya başka ağlara geçmek yoluyla topluluktan kopuşlarını, yani önemli bir gerilemeyi temsil eden D noktasının, Majee ve Hoyt modeli ile ortadan kaldırıldığı görülmektedir (Şekil 1.2). Majee ve Hoyt (2011), Woolcock ve Norayan'ın (2000) sosyal sermaye modellemelerini, kooperatifçilik çerçevesinde yeniden yorumlamışlardır. Majee ve Hoyt'a göre önceki modelde D ile simgelenen gerilemenin nedeni, topluluk üyelerinin ortak bir kolektif amacı benimseyememeleridir. İçselleştirilmiş kolektif amaçlar için kooperatifleşmeye dayalı yeni bir model gereklidir.



Şekil 1.2 Kooperatifler ve Sosyal Sermayenin Yaratılması

Kaynak: Majee ve Hoyt, 2011: 56.

Majee ve Hoyt'un modelinde yoksulluk noktası olan A ile B arası topluluğun kendi kendine yeter, daha çok öz kaynaklarıyla ama düşük refah içinde olduğu, gerektiğinde aralarında imece yaptıkları, henüz köprü kuran ağlara ulaşmadıkları dönemdir. Topluluğun köprü kuran üyeleri B noktası sonrasında artsa da ilişkilerin gelişmesi ve meyve vermesi zaman alacaktır. Tabloda "Teknik Destek ve Finansal Sermaye" ve "Enjeksiyon" olarak yazılan muhtemel bir hibe, düşük faizli kredi gibi kamusal destek, kooperatifin kurulmasını B noktası öncesinde gerçekleştirebilir. Eğer öz kaynaklar kullanılacaksa bu oluşum B ile C arasında gelişebilir. Üyelerin artışı, kaynakların bölüşümünü de azaltacağı için refah düzeyi de etkilenecektir. B noktası çevresinde kurulan bir kooperatif sonrası beklentileri farklılaşan, öz kaynak koymak istemeyen, daha iyi fırsatları olduğunu düşünenler gruptan ayrılabilir. Majee ve Hoyt burada "güven, karşılıklılık, normlar ve ortak amaç" konularına dikkati çekerek, bunlara dayalı olarak gelişen topluluk oluşturma süreçlerinin daha başarılı olduğunu savunmaktadırlar. Bu aşamada köprü kuran sermaye ve beraberinde çeşitlenen ağların, gelişme ve refahı getireceği düşünülmektedir (Majee ve Hoyt, 2011: 54-57). Bu modelde tek tek bireylerin değil, tüm topluluğun bir bütün olarak kalkınması öngörülmekte; Woolcock ve

Norayan'ın modelindeki olası gerileme, kooperatifleşme yoluyla giderilmektedir. Başka bir deyişle sosyal sermayenin geliştirilmesi sürecindeki darboğazların kooperatifler yoluyla giderilmesinin nasıl mümkün olabileceği modellenmektedir.

1.5. Geleneksel Kooperatiflerin Temel Sorunları

Kooperatifler faaliyetlerini devam ettirirken özgün yapıları gereği bazı sorunlarla daha sık karşılaşabilmektedirler. Literatürde geleneksel kooperatifçiliğin doğasında olan sorunlar, ortak mülkiyet sorunu, boyut sorunu (ufuk sorunu), portföy sorunu, kontrol sorunu ve etki maliyeti sorunları olarak değerlendirildiği gibi (Royer, 1999: 54), kontrol sorununu yönetim ve izleme olarak ayıranlar da bulunmaktadır (Rehber, 2011: 200). Bunlardan ilk üçü (ortak mülkiyet, boyut ve portföy sorunları) 'yatırımla ilgili sorunlar', diğerleri ise (yönetim, izleme ve etkilendirme maliyeti sorunları) 'karar vermeyle ilgili sorunlar' şeklinde gruplandırılarak ele alınabilir:

Yatırımla ilgili sorunlar: Ortak mülkiyet sorunu, kuruluşları itibarıyla üyelerin katkıları, aidatları ya da faaliyetleri sonucu edinilen kooperatif varlıklarının tüm üyelerin eşit ortak malı sayılmasından kaynaklanan sorunlardır. Üyelerin alıp satabilecekleri bir payları yoktur. Yeni üyelerin dahil olmasıyla bunun küçülmesi, yeni üye ile eski üyenin mülkiyet hakkında eşit olması veya hiç üye olmayanların da kooperatif fırsatlarından yararlanmasının karşılıksız yararlanma, bedavacılık (free-rider) gibi davranışlara sebep olduğu düşünülmektedir. Kooperatiflerin uzun yıllar alan yatırımlarındaki ve birikimlerindeki değer artışlarına rağmen satış-devir haklarının olmaması, girişim aşamasında öz kaynak teminini engeller. Kooperatifler bu sorunu aşmak için, her yıl yapılan yeniden değerlendirme mali raporu üzerinden yeni üyelik için demirbaşların üye sayısına bölümü oranında katkı payı isteme kararına gidebilmektedirler. Boyut sorunu (ufuk sorunu), şirketlerde uzun vadeli yatırımlar şirketin de değerini artırdığı için tercih edilebilir bir yatırım iken, yukarıda sayılan ortak mülkiyet sorunları nedeniyle kooperatiflerde üyelerin bunu tercih etmemelerini ve daha çok risturn dağıtımına neden olabilecek kısa vadeli faaliyetlere destek vermelerini ifade etmektedir. Bu durum, uzun vadede kooperatifin faaliyetlerinin etkinliğini düşürmekte hatta varlığını tehdit edebilmektedir. Portföy sorunu, yatırıma kaynak aktarmadaki isteksizliklerle ilgilidir. Kooperatiflerde mülkiyet haklarının satılması, paraya çevrilmesi sınırlıdır; bireyin oraya tahsis edeceği kaynakla ilgili sonradan bireysel bir karar değişikliği yapma şansı da yoktur. Bu nedenle ortaklar, özkaynak takviyeleri konusunda isteksiz olmakta ve kooperatif kaynaklarının uzun vadeli yatırımlar yerine kısa vadeli yatırımlara yönelmesini tercih etmektedirler.

Karar vermeyle ilgili sorunlar: Karar verme zorluğu, ortaklık yapısında homojenliğin olmadığı durumlarda daha çok öne çıkmaktadır. Kooperatife katkı sağlayan üye ile az ya da hiç katkı sağlamayan üyelerin eşit oya sahip olması; karar verme mekanizmalarında da eşit olmaları bir yönetim sorunu doğurabilmektedir. Bunun dışında riski üstlenen ile üstlenmeyen karar verme yaklaşımları farklı olabildiğinden, profesyonel yönetici ile yönetim arasındaki asıl-vekil gerilimi de sorunlara neden olabilmektedir. Üye sayısının çokluğuna, açık üyeliğe, iletişim ve bilgi akışının aksamasına bağlı olarak üyenin ilgisinin azalması da bir ‘izleme sorunu’ olarak kendini gösterebilmektedir. Etkileme maliyeti sorunu ise, kooperatif yönetim pratiklerinde bir grup üyenin daha baskın olabildiği ya da faaliyetleri kendi tercih ve çıkarları doğrultusunda yönlendirebilmesinin yol açtığı durumlardır. Daha çok merkezileşmiş organizasyonlarda öne çıkmaktadır. Böylesi durumlar kooperatif içinde informal ilişki ve faaliyetler neticesinde ortaya çıkmakta ve bir maliyete yol açabilmektedir. Bir tesisin yapılacağı yerin saptanması sırasında bundan etkilenecek olanların karar almada kendi lehlerine çalışma yapmaları ve kooperatif maliyetlerinin artmasına neden olmaları buna örnek olarak verilebilir.

1.6. Çevre ve Kooperatifler

Çevre, sistemlerin dışında gibi görünse de yerçekimi gibi onları sarar ve etkiler. Örgütlerin başarısı çevreyle olan uyumla doğrudan ilgilidir. Çevre koşulları örgütlerin varlığında ve biçimlenmesinde etkilidir. Örgütler gibi çevre de bir güç odağı olarak aktördür. Örgüt ve çevre karşılaştıklarında birbirleri için belirsizlik kaynağıdır, aktörler olarak güçleri oranında birbirini etkiler ve biçimlendirirler.

Aktör geniş anlamda varlığı ve/veya fiili ile etki eden, değiştiren, dönüştüren ya da muhafaza eden olarak tanımlanabilir. Yapı ve çevre kendi başına bir aktöre dönüşebilirken, bu yapıları temsil eden formal ve etkileyen enformal kişi ve gruplar da aktör olabilir. Aynı zamanda yapı, çevre ve aktörleri etrafında bir organizasyonun var olması, yer edinebilmesi sosyolojik bir durumdur. Kooperatif organizasyonlar özelinde baktığımızda ise kooperatiflerin, ortakları ve tüzel kişilikleri ve faaliyet alanlarının ötesinde bir etkileşim yarattıklarıdır. Bu ilişkiler iş birliği ve rekabet biçiminde olabileceği gibi çatışmacı da olabilmektedir.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin nüfusu düşük, küçük yerleşimlerde kurulan yerel işletmeler olması, sürdürülebilirliklerini yerelin bizzat kendisi olabilmeleriyle ciddi bir şekilde ilişkilidir. Kooperatiflerin çevreyle uyumu sürecinde karşılaşacakları sesli ya da sessiz bir dirençler olabilir.

Erdoğan “Devleti ‘İdare Etmek’: Maduniyet ve Düzenbazlık” adlı makalesinde madun ve metis terimleri üzerinden madun kesimin direniş biçimlerini anlatır. Erdoğan “madun”

terimini “dışlanan ve aşağı öteki”, metisi ise De Certeau’nun (1984) Detienne ve Vernant’ın (1978: 4) çalışmalarından alarak geliştirdiği şekliyle, sonsuz çeşitlilikteki taktik yaratıcılık, kurnazlık, hile, düzenbazlık, gizlenme, kılık değiştirme, numara yapma, simülasyon, dissimülasyon, savuşturma, kaytarma, tetiktelik, kinizm biçimleri olarak tanımlar. Erdoğan, madun kesimlerin uyguladığı pratik zeka ve taktik yaratıcılığı, devletin-kudretlilerin çıkarları için kullandıkları stratejik davranış biçimlerinden ayırmak için popüler metis tanımını kullanır. (Erdoğan, 2000). Makalesi madun kesimlerin, devlete karşı sessiz direnişine odaklansa da bahsedilen direniş biçimini anlamak, kooperatiflerin bölgede karşılaştığı sosyolojik durumu anlamak açısından çok değerlidir. Erdoğan bu davranış biçiminin sadece devletle olan ilişkilerde geçerli olmadığını da vurgulamaktadır ve çalışmamızda madun kesimlerin çevresi ve kooperatif yapılarla ilişkileri bu yönde yer almıştır.

“İdare etmeyi”, “ötekinin alanında yaşamayı”, “düşmanın görüş alanının içinde hareket edebilmeyi” ve “terk etmeden kaçmayı” içerir... Elbette ki popüler metis yalnızca iktidar karşısında değil, genel olarak hâkim olan toplumsal kodlar ve hatta tabi/madun kesimler arası ilişkilerde de geçerliydi.” “Doğrudan olumlu eylem” ve “dolaylı olumsuz eylem” ayrımı düşünüldüğünde, metis hiç kuşkusuz ikincisinin şahıkasıdır. Zira doğrudan müdahaleyi, bozup yapmayı, çiğneyip geçmeyi değil, dolaylı müdahaleyi, ayak uydurmayı ve etrafından dolaşmayı içerir. Denilebilir ki, taktikler, hileler ve numaralar Türkiye toplumunun tarihsel geleneğinde gömülü olan bir üst kod olarak işlemiştir. Söz konusu bu taktikler alanının zorunlu olarak devlet iktidarına karşı bir muhalefet hattı çizmediğini ve bu taktiklerin bizzat kudretliler tarafından da kullanılabildiğini vurgulayalım. “Teba”nın yapıyormuş veya yapmıyormuş gibi yapma taktiklerinin kudretliler cephesindeki karşılığının, denetliyormuş ve bilmiyormuş gibi yapma olduğunu söyleyebiliriz. Böylece karşımıza, karşılıklı bir teatral simülasyon ve disimilasyon pratiği çıkar. Ancak bizim burada popüler metis olarak adlandırdığımız eylem tipi diğer taktik, manipülatif ve örtük eylem biçimlerinden ayrılır. Pragmatik terimlerle söylenirse, metis kendi stratejilerini geliştirme kudretinden mahrum olanlar tarafından uygulanır. (Erdoğan, 2000)

Konuşamayan ya da konuşmayan, katılamayan ya da katılmayan bir gizli özne olarak çevrede olanların edimleri de örtük olabilmektedir.

Köye su geliyor, aynı yerden su geliyor. Bir pay da okula verelim dedim ve onun bir altına, okulun girişindeki meyilli bir yere, okulun girişine bir çeşme bıraktık. Bir de içeriye musluk alacağız, ... Şimdi çocuklarla açıyoruz kanalı, yaşadığımız için sabahleyin geliyoruz. Dolmuş kanal, 200 metrelik bir kanal, su kanalı. Bu boru hazır, musluklar hazır, vanalar. Tam döneceğiz, dolmuş, taşlarla kayayla doldurmuşlar sabaha kadar. Bir olmadı, iki olmadı. Üç. Muhtara soruyoruz ve bekçilere soruyoruz. Ses yok, bilmiyoruz, etmiyoruz. (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal)

Saha araştırması sırasında, kooperatif faaliyetlerine çoğu zaman yukarıda yer alan ifadedeki gibi görünmez veya dolaylı, nadiren de direkt anlatımlarla dirençler gösterildiği ifade edilmiştir. Konuşan ya da kendini temsil yeteneği bulanlar madun özelliklerini yitirmiş olurlar. Kooperatif girişimcilerinin bunları öngörüp öngöremediği, karar alma, yönetim ve çevre ilişkilerinde katılımı ne kadar yüksek tutabildikleri de gözlenmiştir.

1.7. Literatürde “Başarısız Kooperatifler”

Uluslararası yazında “başarısız kooperatifler” konusunun çeşitli analiz düzeylerinde ele alındığı; kırsal çatışma, işbirliği zorlukları, fırsatçılık, güvensizlik vb. kavramlar ışığında araştırıldığı görülmektedir. Peru tarım kooperatiflerinin karşılaştığı bürokratik dayatmaları konu alan (Brass, 2007); üye sayılarının düşüşünü kooperatif üyelerinin davranışları üzerinden Orta Atlantik Amerika Birleşik Devletleri örneğiyle anlamaya çalışan (Bhuyan, 2007); Galler bölgesindeki tarım kooperatiflerinde çatışmalar, işbirliği zorluklarını merkeze alarak zayıf sadakat, güvensizlik, fırsatçı ve aldatıcı davranışların başarısızlıkla ilişkisini ortaya koyan (Warlow ve Kasabov, 2014) çalışmalar ilgi çekici araştırma örnekleridir. Ayrıca Kenya’da hükümetin desteği geri çektiği ve yönetim yetkisini kooperatif üyelerine devrettiği liberalleştirilmiş Kenya kırsal ekonomisinde tarımsal kooperatiflerin başarıları ve başarısızlığıyla ilişkili faktörleri çalışan (Nyoro ve Ngugi, 2007), İspanya örneğiyle özellikle devletin oynadığı role ve çiftçilerin farklı kesimlerinin kooperatiflere karşı gösterdiği tavra odaklanan (Garrido, 2007), Filipinler’de kooperatif başkanlarının başarı ve başarısızlığa etkisi (Dilla ve Vargas, 2022) gibi farklı coğrafya örneklerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur.

Ulusal yazında özellikle kapanmış tarımsal kalkınma kooperatiflerini merkeze alan araştırma sayısının azlığı dikkat çekicidir. İlgili yazında faaliyetleri devam eden kooperatiflerin üyelerince başarılı ya da başarısız bulunmaları hakkında, gençlerin kooperatif algısı hakkında (Altınkaya, 2010), tarımsal üretici örgütlenmeleri ve sorunları hakkında çalışmalar (Sağlam, 2013) ve daha çok “kooperatif yöneticilerini” merkeze alan (Everest ve Yercan, 2016; Şahin vd., 2015) ya da kooperatiflerin neden başarılı olamadığı konusunu, gıda rejimleri, tarım politikaları, piyasa, ulus ötesi şirketler, yoksulluk, üretim tarzları, köylülük (Aydın, 2016), örgütsel davranış, motivasyon, devlet, yasalar, mevzuat kaynaklı engeller üzerinden ele almış çalışmaların olduğu görülmektedir. Bunun yanında, lisansüstü tez çalışmalarında motivasyon, beşerî sermaye, iş memnuniyeti, iş verimliliğinin artırılması, örgüt iklimi, davranış etkileyen faktörler, müşteri ilişkileri, personel yönetimi, işletme ve yönetim işlevleri, toplam kalite yönetimi, kooperatif işletmeciliği, performans, bilgi kaynakları, örgütlenme, risk yönetim stratejileri, risk ve örgütlenme, kooperatif, lojistik ve franchise konularının öne çıktığı tespiti yapılmıştır (Özdemir, 2021). Oregon Üniversitesi’nden Aman, Türkiye’de tarımsal kooperatiflerin başarı ve başarısızlıkları konulu doktora tezinde şöyle demektedir:

Türk tarım kooperatiflerinin ortaklar tarafından demokratik kontrolü, onları kurum olarak nasıl etkiliyor ve etkinliğini nasıl etkiliyor? Bu sorunun cevabı belirsizdir. Kooperatiflerin etkinliğini etkileyen tek faktör demokratik kontrol değildir. Mali açıdan en başarılı kooperatifler en az demokratik olanlardır. Daha demokratik olanlar ise harekete geçmekte zorluk yaşıyor (Aman, 2014).

Tarım kooperatiflerinin başarı ve başarısızlıklarına ilişkin farklı ülke örneklerinin çalışıldığı çok sayıda uluslararası araştırma olmasına karşın Türkiye yerinde yapılan araştırma sayısının az olduğu görülmektedir. Oysa farklı iş sistemleri ve kültürel bağlamlar içinde farklı ilişki biçimleriyle, organizasyon yapılarıyla ve başarı/başarısızlık süreçleriyle karşımıza çıkan kooperatiflerin bağlama özgü şekilde ele alınması büyük önem taşımaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE KOOPERATİFÇİLİĞİN KISA TARİHİ

Ortaya çıkışları 13. yüzyıla dayanan bir meslek birliği olarak Ahilik ve 17. yüzyılda merkezileşmeye başlayan devletle birlikte, yöneticileri devlet tarafından atanan “lonca”lar Türkiye’de kooperatif ve meslek odaları tipi yapıların tarihsel öncüleri olarak düşünülebilir. Osmanlı’da modern anlamda ilk kooperatif Mithat Paşa öncülüğünde 1863 yılında bugün Sırbistan sınırları içinde kalan Pirod kasabasında kurulmuştur. Mithat Paşa kooperatifçiliğın geliştiğı Almanya, İngiltere, Fransa gibi ülkeleri gezmiş bir devlet görevlisidir. 1867 yılında kabul edilen Memleket Sandıkları Nizamnamesi, Osmanlı kooperatifçiliğı için ilk kayıt olarak bilinmektedir. Memleket Sandıkları’nın ilk kaynakları imece yoluyla, köylünün tatil günleri devlete ait boş arazileri ekip biçmesi sonucu elde edilen gelirlerdir. Bu kaynak temini şeklinin, aynı dönemde kurulan Alman kredi kooperatiflerinden özgün bir farklılığı vardır. Memleket Sandıkları, halk tarafından seçilen, ücret almayan “sandık eminleri” tarafından yönetilmektedir. Zamanla köylülerin çalıştırılması “angarya” olarak görölmeye başlanınca, bir çift öküzü olandan 15 kilo buğday alınmaya başlanmıştır. Bu kaynak temininin ne kadar “gönüllölük” esasına dayandığı bilinmese de biriktirilen, paylaşılan ve yerelden yönetilen bir organizasyon söz konusudur. Almanya’daki benzerleri gibi kent, kasaba merkezlidir. Üyelerine kredi verip, tefeciliğı önlemektedir. Risturn dağıtmakta ve bölgenin yol, su, köprü gibi ortak altyapı çalışmalarına katkı vermektedir. 1883 yılında “öküz başına 15 kg” yöntemi terk edilmiş, sandıklara gelir sağlamak için aşar vergisi %1 artırılarak bu kaynak Memleket Sandıkları’na aktarılmıştır. Bu sırada adı Menafi (Yardım) Sandıkları olmuş ve hükümetin denetimi altına sokulmuşlardır. 1888 yılında sayıları 250’ye ulaşan Menafi Sandıkları tamamen kaldırılarak varlıklarıyla Ziraat Bankası’na devredilmiştir. (Mülayim, 1975; Rehber, 2011: 51).

Menafi Sandıkları sonrası 1909 yılında Trabzon’da bir tüketim kooperatifi kurulmuş, 1913 yılında Cemal Bey tarafından Kooperatif Şirketler Kanunu ve Esbabı Mucibe Lahiyası adlı bir kitap ve İstanbul Muallim Mektebi öğretmenlerinden Ahmet Cevat Bey tarafından da “İktisatta İnkılap: İstihlak Teavün (Tüketim Dayanışma) Şirketleri” adlı kitaplar yayımlanmıştır. Ahmet Cevat Emre 1908 yılında İngiltere’ye gitmiş ve Rochdale Öncülerini incelemiştir. 1908-1913 arası İstanbul ve diğer şehirlerde tüketim kooperatifleri ve şubeleri kurulmuş, “İaşe Nezaretinin” dağıtımlarını halka ulaştırmakta faydalı olmuşlardır. Ancak savaş sonrası dönemde devam edememişler, hemen hepsi 1918 yılında kapanmıştır (Hazar, 1981’den akt. Rehber, 2011: 52-53). 1911 yılında İzmir’de incir ihracatçısı 45 tüccarın bileşerek “Fig

Packers” adlı bir tröst kurup piyasayı ve fiyat oluşmasını ellerine geçirmeleri üzerine incir üreticileri de “Aydın İncir Himayei Zürra Anonim Şirketi” adlı kooperatif karakterli bir şirket kurmuşlardır. Yasalarda henüz kooperatif organizasyonlar yer almamaktadır. İlk tarım satış kooperatifi sayılabilecek bu girişim istenilen sonucu vermese de bir sonraki girişime zemin hazırlamıştır. Üç yıl sonraki girişimde önce 1914 tarihinde kurulması düşünülen kooperatife kaynak oluşturmak için Milli Aydın Bankası ardından da Kooperatif Aydın İncir Müstahsilleri Ortaklığı kurulmuştur. Daha sonra parçalara bölünerek ambarlar ve satış kooperatifleri haline dönüşmüştür (Aysu, 2019: 49-52). Birinci Dünya Savaşı’nda bu kooperatifler faaliyetlerine ara verse de Ege bölgesi kooperatifçilik faaliyetlerine savaş sonrasında devam etmiştir. İstanbul’da kurulan Memurin Erzak Kooperatifi (1921) Cumhuriyet öncesi kaydı olan tek kooperatiftir (Rehber, 2011).

2.1. Modern Devletin, Ekonominin ve Kooperatiflerin Şekillenmesinde İdeolojik Temel: Korporatizm

Kooperatiflerin kuruluş amaçlarını, çalışma alanlarını, örgütlenme biçimlerini ve yaşam ömürlerini denk düştükleri tarihsel dönemlerle birlikte değerlendirmek önemlidir. Kooperatifler, kapitalizmin yeterince gelişemediği ve ulus devlet inşa süreçlerinin yaşandığı ülkelerde ulusal ekonominin inşasında bir model olarak da gündeme gelmekte, tartışılmakta ve yukarıdan aşağıya uygulanabilmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de kooperatifçilik ele alınırken kooperatif model ve örgütlenme tarzını etkileyen modern ve korporatist akımları da gözden geçirmek önemlidir.

Korporatist doktrinin amacı bütün üyeler için girilmesi zorunlu gruplar kurarak meslek kollarını örgütlemek ve işverenlerle emekçiler arasındaki sürekli temasları bu çerçevede düzenlemektir. Korporatizm, ekonominin tüm alanlarında mesleki örgütlülüğü savunur. Çalışma hayatıyla ilgili sorunlar, korporasyonlar aracılığıyla grev, lokavt gibi yollara başvurulmadan toplu sözleşmelerle sağlanacak, üretim disiplin altına alınacak, tüketiciler fiyat politikalarıyla, üreticiler işyerleri açma sınırlandırmalarıyla korunacaktır. Korporasyonların düzenleyici ve disiplin altına alıcı yetkileri olacaktır. Bu yaklaşımda devlete korporasyonlar arasında hakemlik rolü verenler olduğu gibi, bunları kurma ve yönetme görevinin devlette olması gerektiğini söyleyenler de mevcuttur (Lajugie, 1971: 126).

Temsil-i Mesleki (mesleki temsil) olarak Osmanlı Türkçesi’ne çevrilen korporatizm o dönem ülkeyi yöneten İttihat Terakki’nin de gündeminde olmuştur. Esnaf cemiyetleri ve kooperatifler üzerinde önemli bir ağırlığı olan İttihat ve Terakki Cemiyeti (İTC) lider kadroları, Dünya Savaşı yıllarında Temsil-i Mesleki isimli bir program geliştirmiş, siyasal ve iktisadi

yaşamın, belli başlı meslek gruplarını temsil eden korporasyonlar etrafında yeniden yapılandırılmasını önermiştir (Ülker, 2023: 20).

Osmanlı'nın son dönemlerinde özerk gelişen ilk kooperatifler İkinci Meşrutiyet döneminde İTC'nin kontrolüne geçmiştir. Rochdale Kooperatifi'nden de esinlenerek İstanbul Fatih, Unkapanı ve Karaköy'de üç özerk tüketim kooperatifinin kurulmasına vesile olan Ahmet Cevat Emre süreci şöyle anlatmaktadır:

Ben Çırçırda yaptığım gibi, konferanslar vererek bu ortaklığı bu mahalleye de sevdirmiş, benimsetmişim. Bir aydan beri işlemekte olan Çırçır Kooperatifi yeni dükkân için bir örnek teşkil etmişti. Üçüncü kooperatif Karaköy'de, Perşembe Pazarında açıldı. Burada da Mehmet Ali Bey zemini hazırlamış, konferansları ben vermişim. Çırçır ve Unkapanı örnek alınarak bunun da dükkânı açıldı. Üç dört ay içinde üç mahalle kooperatifinin açılabilmesi büyük bir başarı idi. İttihat ve Terakkinin müdahalesi Fatih Kulübü sekreterinden aldığım bir dâvet mektubu bütün gayretlerimi bir anda kesiverdi: Cemiyetin bu kulüp sekreteri, Kara Kemal'in bir emrini tebliğ etti: biz konferans verecektik, kooperatifleri Cemiyet (ITC) açacaktı! O sırada Paris'teki talebe müfettişliğinden ve tahsil ikmalinden gelmiş olan Yusuf Kemal Bey de Fatih kulübüne çağırılmış, ona da aynı emir verilmişti! Kara Kemal Asmaaltı'ndan birkaç tüccar topladı, binlerle liralara tahsisıyla, İstanbul'un on semtinde o meşhur büyük kooperatifleri açtı, bizim açtıklarımız kapatıldı! Kara Kemal'in mağazaları açık vere vere piyasadan isimleri silindi gitti (Emre, A. C. 1960: 178-180).

Bu örnek, Osmanlı ile başlayan kooperatifleşme girişimlerinin taban örgütlenmeleri ile başlasalar da idari ya da siyasi girişimin vesayeti altına alındıklarını göstermektedir.

Temellerinde otorite, mutlakiyet ve organik toplum anlayışları bulunan korporatizm, ideoloji olarak kendine siyasal, ekonomik ve toplumsal hedefler tanımlamıştır (Öztan, 2007: 517). İttihat Terakki Partisi, üyelerini milli iktisat ve millileştirme çalışmalarında aktif olarak yönlendirmiş, anonim şirketleri ve kooperatifleşmeyi bir yöntem olarak kullanmıştır. Kooperatifçilik tarihimizde öne çıkan Milli Aydın Bankası, yıllar sonra 1970'lerin sonunda Köy-Koop'un %98 hissesini alacağı Manisa Bağcılar Bankası kurucuları İttihat ve Terakki'nin teşkilat üyeleridirler (Toprak, 2019: 231-232, 312). İTC İstanbul teşkilatının başlıca liderlerinden olan Kara Kemal ve onun etrafında öbeklenen Memduh Şevket, Kör Ali İhsan gibi kimi önemli İttihatçılar, loncaların mesleki cemiyetler olarak modernize edilmesinde ve merkezileşerek İTC'nin güdümüne girmesinde önemli roller oynamıştır (Tekeli ve İlkin, 2003: 257-361). Savaş ekonomisinin ve iâşe politikalarının bir neticesi olarak zirai kooperatifler de ittihatçı çevrelerin öncülüğünde Anadolu'da da yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Ülker, 2023: 31).

Türkiye'de korporatizm tartışmaları 1921 Anayasası'nın ve ülkenin kuruluş modelinin de temel tartışma konusu olmuştur. İttihat ve Terakki iç muhaliflerinin "mesleki temsil" (korporasyon) olarak dile getirip savundukları fikirleri nedeniyle sol ile ilişkilendirildikleri

hatta Birinci Meclis'te kendilerini Marksist olarak adlandıranlar tarafından anayasa tartışmalarına konu edildikleri görülmektedir:

Söz konusu akımları sosyalist ve komünist hareketlerle aynı çerçeve içinde değerlendirmek ve buradan yola çıkarak Millî Mücadele'ye sol bir yönelim atfetmek son derece yanlış olur. Böyle bir perspektif, Milli Mücadele döneminde İttihatçı sol ile özdeşleştirilen Yunus Nadi ya da Muhittin Birgen gibi şahsiyetlerin nasıl olup da 1930'lar Türkiye'sinde Mussolini İtalya'sına ya da Hitler liderliğindeki Nazilere sempatiyle baktığını açıklayamaz, bunun konjonktüre bağlı ve oportünist bir değişim olduğuna dair zayıf bir argümanın ötesine geçemez. Oysa gerek Muhittin Birgen gerekse Yunus Nadi korporatist/meslekçi bir dünya görüşüne sahiptir ve bu anlamda 1920'lerden 1930'lara herhangi bir dönüşümden söz etmek mümkün değil. Mesleki temsil faşizmin ideolojik akrabası olarak görülmelidir, Marksizmin değil. ... memlekette rakip herhangi diğer bir fırka yaşatmamaya gayret etmekte, sınıf mücadelesinin adem-i mevcudiyetine halkı ikna ederek zümrevi ve mesleki tesanüt guruplarının ahenktar teşrik-i mesaisinden bahsetmekte ve tam manasıyla şedit bir diktatora tatbik ettikleri halde, buna demokrasi ismini vermektedirler (Ülker, 2023: 27-28, 162).

Korporatizm liberalizm ve sosyalizm ekseninde ele alındığında bir yanıyla “devlet sosyalizmi” olarak adlandırılrsa da özde mülkiyet ve sınıf çatışmaları fikrini reddeden, özel mülkiyetin önünü açan “devlet kapitalizmi” olduğu belirtilmelidir. Devlet, toplum-birey ekseninden bakıldığında öne çıkan, “denetim” kavramıdır.

Parla, 20. yüzyıl Türk siyasal düşüncesi ve kamu felsefesinin genelde solidarist, zaman zaman faşizan tonlarıyla olsa da korporatist olduğunu belirtmektedir. Prof. Ali Fuat Başgil 1935'te CHP 4. Kurultayı'nda devletçiliğin o günkü formülünü “...Hep devlet içinde, hiçbir şey devlete karşı, hiçbir şey devlet dışında...” şeklinde savunmaktadır (Parla, vd. 1989: 121). Aytemur da Osmanlı'dan cumhuriyete geçişte devletin değişmeyen merkezi rolünü şöyle tanımlamaktadır:

Merkezi hegemonyacı mekanizmayı oluşturan farklı unsurların görece güçlerindeki değişime rağmen değişmeyen bu ideoloji, eski düzenin varlığını her şeye karşı koruyabilen, bütün zayıflıklarına karşı zenginlik ve güç kaynağı olan devlet anlayışı temelinde yükselmiştir. Cumhuriyet devleti, bu anlayışın doğrudan ve kesintisiz mirasçısı olmuştur. Devlete atfedilen toplumu koruma işlevi ve patrimonial³ devlet tasarımı, 1930 yılların devletçilik tablosunun arka fonunu oluşturur ve bu fon ana rengini Osmanlı sonrası toplumunda da egemen olan toplumsal-tarihsel tahayyülden alır (Aytemur, 2010: 44-45).

Aynı dönemde örgütlenmede modernleşmenin akılcı ve pozitivist yaklaşımının hâkimiyeti de görülmektedir. Bu yaklaşım, genel tanım ve kurallar üretme eğiliminde olup, yarattığı bürokrasi, denetim ve eğitim yapıları eleştirel bakıştan uzak, sistemle uyumlu, düzenlilik ve süreklilik arayışındadır:

³ İktidarın geleneklere bağlı kaldığı, merkezin çevresine karşı baba rolünü üstlendiği, mülkiyetin devletin kişiliğiyle temsil edildiği patrimonial siyasal sistemde merkez, toplumsal düzenin koruyucusu işlevini üstlenmek, siyasal faaliyetlerle iktisadi kaynakların tekeli elinde tutmak ve çevrenin merkez üzerinde doğrudan bir etkide bulunmasını ve merkezdeki karar alma süreçlerine katılmasını önlemek gibi eğilimlere sahiptir (Aytemur, 2010: 39).

Üretim daha çok teknik süreçlerden oluşuyor, toplumsal süreçler gözardı ediliyordu. ... Gelişmenin tanımlanmış belirli yasaları vardı; modern ülkelerin özelliklerinde somutlaşan bu yasalar sorgulanmıyordu. Geleneksel değerlerin moderniteye engel olduğu; yerel özelliklerin, özgünlüklerin gözardı edilerek modernleşme kural ve yasalarının sorgusuz benimsenilmesi ile kalkınma sağlanacağı varsayılıyordu (Şenyapılı, 2004).

Bu yaklaşımların toplumda yarattığı devlet algısı, özerk ve bağımsız olması beklenen kooperatifçilik hareketi ve diğer birçok örgütlenme ve kurumlar için önemlidir. “Devlet Baba” algısından vesayetçiliği normalleştirmeye kadar ilişki ve beklentileri buna göre kuran toplumsal eğilimlere neden olmuştur. Bu eğilimin günümüze kadar ulaşan etkileri bu çalışma sırasında görüşülen iki kooperatif yöneticisinin aktarımında da aşağıdaki gibi dile gelmiştir:

Mesela sen, ben yılların iş adamıyız, işvereniyiz burada, şunu yaparız dediğimiz zaman adamdaki düşünce ne: “Bu bunu yapıyor ama Allah Allah ne çıkarı var?” İnsanların birbirine güveni yok, işin özü bu aslında. Ama bir belediye başkanı veya bir kaymakamlık varsa işin içinde, adam güveniyor (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Yani bir belediye başkanı, ilk kurulduğu dönemden sonra gelen belediye başkanları veya bürokrat işin devamını sağlamış olsaydı o iş çözüldü. Resmi bir güç ...devamını sağlamadığı için orda kaldı (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

Bu ifadeler, yasa ve mevzuatta olmadığı hallerde dahi devletin toplumsal bellekteki izlerini, devletten “yardım, müdahale, yol göstericilik”, beklentisinin geniş bir kitle içindeki varlığını göstermektedir. Bu olgu kooperatif örgütlenmesinin başarısında ve kooperatiflerin sürdürülmesinde de kritik bir faktör olarak ilerleyen bölümlerde tartışılacaktır.

2.2. Cumhuriyet Döneminde Kooperatifçilik

1920 yılında Meclis’in ilk dönemlerinde, Mustafa Kemal hükümeti tarafından Kooperatif Şirketler Kanunu çıkarılmaya çalışılmış, yasalaşmayınca da 1923 yılında “İstihsal, Alım ve Satım Ortaklık Kooperatifleri Nizamnamesi” çıkarılmıştır. Bunu takiben tarım alanı başta olmak üzere birçok kooperatif kurulmuştur (Mülayim, 2006).

Uzgören, 1923 yılında Cumhuriyet’in ilanından yedi ay önce basılan “Kooperatif Şirketler” kitapçığı için “Cumhuriyet döneminde kooperatifçiliğimizin yerleşmesinin ve gelişmesinin esas dayanağını teşkil etmektedir” demektedir (1983:25).

1924 yılında 498 Sayılı “İtibari Zirai Birlikler Kanunu” içinde “ortakların şahsi ve müşterek kefaleti esasına göre kredi verecek müstakil kredi örgütleri kurulması” öngörülmüştür. 1926 yılında sermaye şirketlerine kooperatifler için ek fasıl konmuştur. 1929 yılında 1470 sayılı “Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu” çıkarılmıştır. Bu dönemde 1932 yılı sonuna kadar Ziraat Bankası liderliğinde 572 tarım kredi kooperatifi kurulmuştur (Hershlag, 1958’den akt. Rehber, 2011: 55). Bu kanunla Alman Raiffeisen ilkelerine uygun tarım kredi

kooperatifleri için çalışılmıştır. 1935 tarihinde 2834 Sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu ve 2836 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu çıkarılmasıyla kooperatiflerin kurulması hızlanmıştır. 1937 yılında 591 olan Tarım Kredi Kooperatifleri 1973 yılında 2045'e ulaşmıştır (Mülayim, 1975: 410). 1961 Anayasası'nda ise "Devlet kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır" ibaresi konmuştur. 1966 VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi'ne sunulan iki tebliğde dönem şöyle değerlendirilmektedir:

Böylece tarım satış ve tarım kredi kooperatiflerinin idaresinde Ziraat Bankası ve Ticaret Bakanlığı, Köy Kalkınma Kooperatif ve Toprak-Su Kooperatiflerinin idaresinde Köy İşleri Bakanlığı, pancar ekiciler istihsal kooperatiflerinin idaresinde Türkiye Şeker Şirketi, çay kooperatiflerinin idaresinde ise Gümrük ve Tekel Bakanlığı önemli rol oynamaktadır. Tarım kooperatiflerimizin ekserisine kooperatifi idare edenler kendilerini ortaklardan ziyade, idare ve denetimlerinde önemli rol oynayan ilgili devlet dairelerine karşı sorumlu hissetmektedirler ki bu da demokratik idare ilkesine aykırıdır (Mülayim, 1966).

Bu yıllardaki kooperatifleşme hamlesini ve ulaşılması gereken hedefi Fındıkoğlu, Ankara Üniversitesi'nde Ticaret Hukuku, Hukuk Sosyolojisi okutmuş olan Prof. Hirsch'in görüşünü aktararak şu şekilde ifade etmektedir:

Kooperatifin devletçe sevk ve idare edilmesi onların çocukluk safhasında maksada ne kadar elverişli ise, kooperatifler artık olgunlaştıktan sonra o kadar tehlikeli ve ilerleyiş bakımından zararlı bir mahiyet arzedebilir. Bugün bütün kooperatifçilerimizi meşgul etmesi gereken mesele çocukluk safhasının bitip bitmediği noktasında toplanmaktadır. Devletten ani bir kopuş manasında olmamak şartıyla çocukluktan, vesayet altında bir kooperasyondan kurtulma yollarını aramaya mecburuz. Bunun için her şeyden önce "yukarı"nın yerine geçecek ve "Teşkilat içi yukarı"yı yani Türkiye Kooperatif Dairesi yahut Konfederasyonu veya Yüksek Kooperatif Meclisi... ilhadları ile yad edilecek üst mesleki teşkilatı yaratmak mecburiyetindeyiz (Fındıkoğlu, 1966).

1969 yılında 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu ile kooperatifler Ticaret Kanunu'ndan çıkarılarak müstakil bir kanuna kavuşmuştur. 1972 yılında 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu çıkarılmış, 1163 ve 1581 sayılı kanunlarla üst birliklerin önu açılmıştır (Mülayim, 1975: 48-50).

Rehber, "Cumhuriyet döneminde kooperatifçilik büyük ölçüde çıkarılan kanunlarla devletin öncülüğünde gelişmiştir" demektedir (2011: 54). 2836 sayılı kanun 35 yıl yürürlükte kalmıştır. Bir tarım kredi kooperatifinin kurulabilmesi için minimum 30 ortak gerekmektedir. Kooperatifin nereye kurulacağını Ziraat Bankası belirlemekte, genel kurullar Ziraat Bankası'nca onanmadıkça geçerli sayılmamaktadır. Kooperatif müdürleri ve evraklarını imzalamaya yetkili memurun tayininin de Ziraat Bankası tarafından yapılma şartları vardır. Bankanın kooperatife el koyma ya da feshetme yetkisi bulunmaktadır. Tek kredi mercii kuruluş olan Ziraat Bankası, Ticaret Bakanlığı ile beraber faiz oranlarını saptama, kredi verip vermeme yetkisine sahiptir. Aysu bu durumu "tarım kredi kooperatiflerinin kooperatif olarak değil de Ziraat Bankası'nın bir köy ve bucak şubeleri gibi düşünülüp, planlandığını göstermektedir..."

Dağıtılan paranın emniyette olup olmadığını ve geri dönüp dönmeyeceği üzerine inşa edilmiştir” şeklinde değerlendirmektedir (Aysu, 2021 :32).

Yönetimi ve kontrolü Ziraat Bankası ve Ticaret Bakanlığı elinde olan Tarım Kredi Kooperatiflerinin karar alma süreçlerinde küçük üretici ve köylü yer almamaktadır. Auroba’ya göre Ziraat Bankası’nın %9 faizli kredilerinden daha çok kooperatifin ortaklarından olan tefeci toprak ağaları ve tefeci tüccar yararlandırılıyordu (Auroba, 1988’den akt. Aysu, 2021: 34).

Tarım Kredi Kooperatiflerinin eleştirilen yönetim yapısını gidermek için 1972 yılında 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu çıkarıldı. Bölge Birlikleri ve Merkez Birlikleri şeklinde üst örgütlenme hakları tanındı. Ziraat Bankasının görevi ise Merkez Birliğine verildi. Kanuna göre kooperatiflerde üst örgütler söz sahibi ve karar verici olacaktı. Ziraat Bankasının kooperatifle ilişkisi, 2836 sayılı kanunun 4.maddesiyle Merkez Birliği yönetiminde bulundurulacağı bir temsilciyle sınırlandırıldı. Ancak Merkez Birliği genel müdürü 2836 sayılı Kanunun 5.maddesine göre Bakanlar Kurulu tarafından atanacaktı. Yani bir bakıma devletin kooperatiflerin üzerindeki demir pençesini muhafaza etmeye devam ettiği söylenebilir.

... Benzer durum Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri için de geçerlidir. Aidatları ile TSKB’leri kuran, üretim tesislerini kuran üyeler bunları yönetememektedir. Ticaret Bakanlığından atanan bir genel müdür tarafından yönetilmektedirler. 1993 yılında kooperatif ve birliklerde yönetim kurulu başkanının yönetim kuruluna seçimle gelen üyeler arasından seçileceği hükmü getirilse de müdür ve imzaya yetkili diğer personel ataması ve işlerinden çıkarılması yine bakanlığın onayına bağlıdır (Aysu, 2021: 33).

Kanun ve düzenlemelerle devletin tartışılmaz “öncülüğü”nün kurulduğu, ancak kooperatifçilik adına gerçek bir gelişim görülmediği söylenebilir. 1990’lı yıllarda “devleti küçültme” ve “özelleştirme” politikalarının ucu, devletin yönettiği kooperatiflerin varlıklarına da yönelmiştir. Yüz binlerce üyesi yıllarca rüsta almada birliklerini büyütmiş olmalarına karşın işletmelerinin anonim şirketlere dönüştürülüp, özelleştirilmesi süreci başlatılmıştır. 2000 yılında çıkarılan 4572 Sayılı Kanun ile “özerkleşme” denilerek Yeniden Yapılandırma Kurulu eliyle bir süreç işletilmiştir. Yedi kişilik kurulda üç üyenin Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nca, üç üyenin Hazine Müsteşarlığı’nca, bir üyenin ise birliklerin yönetim kurulu üyeleri içinden Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nca önerilen kişinin bakanlar kurulunca atanması ile oluşacağı hükmü vardır. Yedide bir için de olsa Yeniden Yapılandırma Kurulu için kendi temsilcilerini belirlemelerine izin verilmemiştir. Aynı dönemde birliklere banka kurma yasağı getirilmiş, birliklerin para gücü kesilmiş, ortaklarından ürün satın alma gücü ellerinden alınarak “devlet ve tüzel kişilerden herhangi bir destek sağlanamaz” hükmü getirilmiştir. Geçici maddelerle birliklere yönetim atamanın önü açılmıştır. Aysu’ya göre “bu kanun TSKB’lerin özelleştirilmesi kanunudur. Birlik üyesi çiftçilerin isteği doğrultusunda olmadığı gibi, yararlarına da değildir” (2021: 38).

1935’ten itibaren devlet öncülüğünde hızla artan kooperatiflerin ve birliklerin bağımsızlık ve özerkleşme yönünde gelişme sağlayamamaları, kooperatifçiliğin tabana

yayılmasını ve üreticinin kendini yönetme becerisi geliştirmesini önlemiştir. Devletin çıkardığı yasa ve mevzuatlarda kendini açık-gizli bir aktör olarak hep koruması ve “kontrolü” hiç elinden bırakmaması karşısında kooperatifler ve birlikler bağımsız özerk yapılarını oluşturmamış, karşı politikalar üretememiş ve düzenlemelere boyun eğmek durumunda kalmışlardır.

2.3. Köy Kalkınma Kooperatifleri-Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri

Köy Kalkınma Kooperatifleri 1965 yılında Ticaret Yasası’na göre kurulmuş, daha sonra 1969 yılında 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu bünyesinde yeniden yapılandırılmışlardır. Amaç, kırsalda kalkınmayı sağlayacak çok amaçlı kooperatifler oluşturmaktır. Sadece kredi, sigorta, bir ürün bazlı gibi tek amaçlı faaliyet yerine, bir dar bölgenin birçok faaliyetine yönelebilmesi hedeflenmiştir. Bir köylü ailesinin tek ürünle üretim yapmadığı göz önüne alınmış, tarımsal kalkınma kooperatifleri, çoklu konuda girdiler, üretimler ve pazarlama faaliyetlerine açık yapılar olarak yapılandırılmışlardır. Tarımsal faaliyetlerin organize edilmesi, girdilerin temini, ortakların kredi, araç, konut ihtiyaçlarının karşılanması, köyün ortak kaynaklarının değerlendirilmesi, devletin desteklerinde aracılık etmeye kadar bir nevi köyün tüzel kişiliği gibidir. Yönetim ve faaliyetlerinde özerk kuruluşlardır. Yere özgü, yerel olan tarım kalkınma kooperatiflerinin uzun dönemli düşük faize daha kolay erişebilmek, yem satın almalarında devlet katkısı gibi avantajları vardır.

Türkiye’de 1965 yılında 58 olan kooperatif sayısı 1976 yılında 6 bine, ortak sayısı 1,5 milyona ulaşmıştır. 1965-1974 yılları arasında yurtdışına gönderilecek işçiler için kooperatiflere öncelik verilmesi bu kooperatiflerin kurulmasında patlamaya yol açmıştır. Bu çalışmanın yapıldığı Sivas bölgesinde, çalışmaya dahil olan üye ve yöneticilerin hafızalarında bu dönemin izleri mevcuttur. Babalarının, dedelerinin girişimi olsa da “kooperatifçilik” fikrinin o zamanlar evlerde ve köy ortamlarında çok konuşulduğu, 70’li yılların siyasal ortamıyla birlikte gündem oluşturduğu görülmüştür. CHP 1973 seçim bildirgesinde kooperatifçiliğe yer vermiş, hatta Köy İşleri Bakanlığı’nı, Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığı olarak da değiştirmiştir (Mülayım, 1975: 419). Köy Kalkınma Kooperatifleri birlikler halinde de örgütlenmiş ve dokuz birliğin katılımıyla üst birlik olarak 1971 yılında Köy-Koop kurulmuştur (Rehber, 2011: 325-326). Sendikalar aynı yıllarda yapı kooperatifleri ve hatta iş yerlerinde işçi tüketim kooperatiflerini yaygınlaştırmışlardır. Uzel İşyeri Tüketim Kooperatifi, PEG ve EMKO işçileri tarafından kurulan Trakya Tüketim Kooperatifi, Ümraniye Halk Koop bunlardandır (Öngel, 2020: 234). Mülayım, Köy Kalkınma Kooperatifleri kurulana kadar kurulan tüm kooperatifleri devletin vesayeti altında kurulan ama köy kalkınma kooperatiflerini vesayetten çıkmış, karşılıklı yardım sistemiyle çalışan kooperatifler olarak tanımlar. Köy Kalkınma

Kooperatiflerinin onaylanan projelerine devletten %70'lere varan hibe destekler verilmesi planlansa da hem bütçe yeterli olmamış hem de kurulan kooperatif sayısındaki artış desteği daha cılızlaştırmıştır (Mülayim, 1975: 371-372).

Köy-Koop gerek kırsalın kalkınması için organize olmuş gerekse Uluslararası Kooperatifler Birliği'ne (ICA) üye olmuş, uluslararası dayanışmayı artırmıştır. 1975 yılında traktörlerin karaborsaya düştüğü bir dönemde, piyasada 160 bin liraya satılan traktörü 91 bin liraya ve taksitle ödenecek şekilde banka kredisi organize etmiş, bu traktörleri üyelerine ulaştırmayı planlamış, bunla ilgili girişimlerde bulunmuştur (Tarhan, 1979'dan akt. Ülgen, 2008: 17-25). Kooperatif, Universal marka traktörün Türkiye temsilciliği için ve Türkiye'de üretimi için Romanya ile ön protokoller yapmıştır. Köy-Koop'un traktör ithal etme girişimine Tarım Bakanlığı oluruna rağmen Ticaret Bakanlığı izin vermemiş; Köy-Koop başkanının üyelerine gönderdiği "Gelin hakkınıza sahip çıkın. Ticaret Bakanlığı izin vermiyor" telgrafı üzerine, 10 bin civarında kooperatif üyesi Ankara'da gösteri yapmış ve devamında bu hakkı almışlardır (Ülgen, 2008 :19). Köy-Koop 12 Eylül 1980 darbesi sonrası feshedildiğinde güçlü bir üst birliktir, ancak traktör dağıtımına engel olamayan "görünmez el" artık daha güçlüdür; darbe sonrasında Köy Koop feshedilir⁴:

Köy-Koop 1984 yılında feshedildiğinde Bağcılar Bankası'nın %98 hissesine sahipti. Fakat fesih ile birlikte yöneticileri tutuklanan Köy-Koop bankada son yapılan sermaye artırımlarına katılamadı. Ayrıca borçlarını ödeyemediği gerekçesiyle Banka Hisselerine el konuldu. Daha sonra yöneticilerin hepsi serbest bırakıldı ama yapılabilecek bir şey kalmamıştı. Köy-Koop'un önemli bir birikimi haksız yere kaybedilmişti (Ülgen, 2008).

1989 yılında yapılan düzenlemelerle Köy Kalkınma Kooperatifleri, Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri olarak değiştirilmiştir. Pratikte kooperatifçiliğin, sadece yasal zeminin hazırlamasıyla gelişecek bir faaliyet olmadığı gerek dünya gerek Türkiye örneklerinde görülmüştür. Kooperatifler yasalarının olmadığı dönemlerde bir fiili durum olarak ortaya çıkabildikleri gibi, yasaların uygun olduğu ya da 'uygun gözüktüğü' ortamlarda gerileme de yaşayabilmektedirler. Köy-Koop ve benzerlerinin başına gelenlere bakınca kooperatif hareketinin her dönem belirli oranda engellenmeye çalışıldığı da görülecektir. On yıllarca üyelerine risturn dağıtmayan birlikler mevcut tesisleriyle sermayenin iştahını kabartabilmektedir. Tarım Satış Kooperatifleri Birliği'nin hükümetler eliyle 1985, 1991, 2000 yıllara yayılan KİT'lerin özelleştirme sürecinde işlevsizleştirilmeye çalışılması (Aysu, 2019:

⁴ Yıllar sonra 2001 yılında 88 yıllık, 500 binden fazla kişiye dokunmuş olan Tarişbank da benzer kaderi paylaşmıştır. Tarişbank BDDK kararlarıyla sermaye artırımları yapmak zorunda bırakılmış, ancak birliklerin bunu yapması Hazine Müsteşarlığı tarafından engellenmiş, yani hem sermaye artırımına zorlanmış hem de gerekli Hazine onayı verilmemiştir. Aynı dönemde 4572 sayılı yasaya "kooperatiflerin banka kuramayacağı" maddesi eklenerek sonuçta Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu'na devredilmiştir. Aysu, bu politikaların Dünya Bankası "Yeniden Yapılandırma Projesi" kapsamında uygulandığını belirtmektedir (2019: 76-77).

66-75) da bu tespitin bir örneği olarak görülmelidir. 1990’larda Süt Endüstrisi Kurumu, Et Balık Kurumu, Yemsan gibi özelleştirilen KİT’lerin piyasadan çekilmesi sonucu üreticinin yem desteği, ürün pazarlama riskleri artmıştır. Şeker, pamuk ve tütünde yapılan benzer özelleştirme uygulamalarının ülke tarımı ve üreticiler üzerindeki etkileri birçok araştırmaya konu olmaktadır. Kooperatifler bağımsız tüzel kişilikleri nedeniyle doğrudan özelleştirilemeseler de güvenceleri ortadan kaldırılarak işlevsizleştirilebilmektedirler. Kredi imkanlarının kesilmesi, ilk ürün işleme dışındaki ürün işleme tesislerinin şirket şeklinde kurulmaya zorlanması gibi nedenler, birlikleri işletme sermayesi temini için taşınmazlarını satmaya da yönlendirmiştir (Oyan, 2009: 237-253). Bu dönemlerde “devletin küçülmesi” sloganıyla özelleştirme yaygınlık kazanmış, eğitim ve sağlık da dahil birçok alan da özel sermaye için cazip hale gelmiştir. Kısaca, kamusal faaliyetlerin küçültülmesi süreci başlatılmıştır. Devletin kooperatifçilik alanında bir zamanlar proje yapan kadrolar ve departmanlar daha çok evrak ve mevzuat takip eder hale gelmişlerdir.

Türkiye’de kooperatifçilik tarihi özerk ve bağımsız kooperatifçiliğin on yıllarca geciktirildiği bir pratiği ortaya koymaktadır. 1970’lerde yaygınlaşan köy kalkınma kooperatifleri, tüketim kooperatifleri ve birliklerinin öncü kadroları siyasetin ve sendikal hareketin içinden gelmiş, ancak vesayet dışında kalmışlardır. 1980’de bu kooperatif ve birlikler kapatılmıştır.

Yerelde başarılı ve başarısız yüzlerce kooperatif ve merkez birlikler pratikleri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Örneğin Şahin, Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerini de kast ederek “Neden Geleneksel Kooperatifçilik uygulamaları tarımsal üretimde verili olana [mevcut duruma] alternatif sunma potansiyeli taşımamaktadır?” diye sorarak bunu dört nedene bağlamakta ve işçileri (kooperatif çalışanlarını), tüketicileri odağına alan “yeni nesil kooperatifçiliği” bir alternatif olarak işaret etmektedir (2020: 93-94):

- 1- İşleyişleri öncelikle çiftçi/üretici odaklıdır, tarım çalışanları ve tüketici çıkarları geri plandadır.
- 2- Eşit oy ilkesine rağmen büyük ve küçük çiftçi dengesizliği pratikte şirket gibi çalışmayı doğurmaktadır.
- 3- Başarılı olma halinde üst birlik veya kooperatif kaynaklar asli alanın dışında örneğin enerji gibi kâr merkezli alanlara kaydırılabilmektedir.
- 4- Yönetim ve üyelik içinde kadının olmaması, erkek egemen bir alanın oluşmasına neden olmaktadır.

2.4. Türkiye’de Kooperatiflerin Gruplandırılması ve Yeni Nesil Kooperatifçilik

Türkiye’de kooperatiflerin resmi gruplandırması faaliyet alanları üzerinden yapılmakta ve yine faaliyet alanına göre birlik ve üst birlikler şeklinde üç bakanlık altında kümelenmektedir (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Türkiye’de Resmi Kooperatif Gruplamaları

İlgili Bakanlık	Kooperatif Türleri	Kooperatif Sayısı	Ortak Sayısı	Birlik Sayısı	Ortak Koop. Sayısı	Merkez Birliği Sayısı	Ortak Birlik Sayısı
Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı	Tarımsal Kalkınma Koop.	8.173	842.563	82	4.939	4	77
	Sulama Koop.	2.497	295.984	13	733	1	10
	Su Ürünleri Koop.	522	29.972	14	202	1	12
	Pancar Ekicileri Koop.	31	1.638.981	1	31	-	-
	Tarım Kredi Koop.	1.767	1.082.978	16	1.767	1	16
	ARA TOPLAM	12.990	3.890.478	126	7.672	7	115
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Konut Yapı Koop	54.996	1.985.076	338	10.525	3	62
	Küçük San. Sit.YapıKoop.	1.052	127.098	5	142	-	-
	Toplu İşyeri Yapı Koop.	1.810	103.536	7	116	-	-
	ARA TOPLAM	57.858	2.215.710	350	10.783	3	62
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Tarım Satış Koop.	322	602.248	17	322	-	-
	Bağımsız TSK	22	2.245	-	-	-	-
	Tütün Tarım Satış Koop.	66	23.414	-	-	-	-
	Yaş Sebze Meyve Koop.	37	2.886	-	-	-	-
	Tüketim Koop.	2.970	288.063	17	155	1	9
	Motorlu Taşıyıcılar Koop.	6.734	199.220	42	754	1	15
	Esnaf ve Sanat. Kef. Koop.	993	685.105	32	894	1	32
	Küçük Sanat Koop.	331	10.043	5	14	-	-
	Temin Tevzi Koop.	344	24.497	-	-	-	-
	Turizm Geliştirme Koop.	391	17.448	3	33	-	-
	Üretim Pazarlama Koop.	483	22.491	5	429	-	-
	Tedarik Kefalet Koop.	7	599	-	-	-	-
	Yayıncılık Koop.	31	767	-	-	-	-
	Hamallar Taşı. Koop.	11	586	-	-	-	-
	İşletme Koop.	585	98.769	1	7	-	-
	Sigorta Koop.	3	15	-	-	-	-
	Yardımlaşma Koop.	24	22.160	-	-	-	-
	Eğitim Koop.	30	2.481	-	-	-	-
	ARA TOPLAM	13.384	2.003.037	122	2.608	3	56
	GENEL TOPLAM	84.232	8.109.225	598	21.063	13	233

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı Türkiye Resmi Kooperatif Gruplamaları <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/bilgi-bankasi/kooperatifler-hakkinda/turkiyede-kooperatifcilik> (Erişim Tarihi 23.08.2024)

Kooperatif üyelerinin niteliklerine göre gruplamalar yapıldığında, üretici ve tüketici konumları üzerinden de bir ayrım yapılabilir. Ancak üretim yapan kooperatiflerin aynı zamanda alıcı da oldukları düşünülürse bu ayrım yeterli olmayabilir. Son yıllarda “türetici” kavramı üzerinden de topluluklar oluşmaktadır. Tüketicilerin üretim zincirinde bulunma girişimleri artmaktadır. Üretim kooperatiflerine üye olan tüketiciler, tüketim kooperatifine üye olan üreticiler ya da iş birlikleri artış göstermektedir. Şehirlerde oluşan gıda toplulukları bu alanda oluşan ağlar buna örnektir. Topluluk karakterli kooperatifler ortaya çıkmakta ve “yoksullukla mücadele etmek için kooperatiflerin sahip olması gereken kurumsal yapının muhakkak topluluk kooperatifi formu olması gerektiği belirtilmektedir” (Nizam, 2021: 21).

Amaçları yönünden gruplamalar yapıldığında ise kooperatiflerde, tek amaçlı ve çok amaçlı olarak iki ana grup öne çıkmaktadır. Tek amaçlılar ortaklarının belli bir konudaki ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan kooperatiflerken, çok amaçlı kooperatifler -bu çalışmanın da konusu olan tarımsal kalkınma kooperatifleri gibi- ortaklarının her konudaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulmuşlardır. Faaliyet alanı ihtisaslaşma istemiyorsa, tarımsal faaliyet geleneksel ise çok amaçlı kooperatif gelişebilir. Faaliyet alanı ticaret ve girişime dayanıyorsa, güçlü rekabet koşulları varsa, ihtisas gerektiren bir üretim ise, uzmanlar gerektiriyorsa, üretimin kompleks evreleri var ise ve kooperatif ortaklarının menfaatleri çok değişirse tek amaçlı kooperatif uygun görülmektedir (Mülayim, 1975: 168).

Türkiye’de tarımın monokültür değil, polikültür yapıldığını, küçük aile çiftçilerinin geçimini yalnızca bitkisel değil beraberinde hayvan yetiştiriciliği de yaparak sağlaması nedeniyle tarımsal kalkınma kooperatiflerinin çok amaçlı olmasını doğru olduğu belirtilmiştir. (Aysu, 2019: 89).

Geleneksel kooperatifçilik anlayışının tarımsal üretimde alternatif olma potansiyeli taşımadığı, bunun en ideal örneği olarak sunulan tarımsal kalkınma kooperatiflerinde bile üretici odaklı işleyişten kaçınılamadığı tespitlerine dayanılarak yeni formlar tartışılmaktadır (Şahin, 2021). Yeni nesil kooperatifçilik başlığı altında toplanan tartışmalarda öne çıkan örgütlenme formları şu şekilde gruplandırılabilir:

1. Topluluk kooperatifleri: Farklı sınıf ve sosyal katmanlardan kişilerin bir amaç için işbirliği yaptığı organizasyonlar,
2. Çok paydaşlı kooperatifler: Birden fazla kişi ve kuruluşun birlikteliğinden oluşan, hiçbir kurum ya da kişinin tek başına hareket edemediği kooperatifler,
3. Platform kooperatifçiliği: Mal ve hizmet arzının ihtiyaç sahipleriyle bulunduğu internet temelli teknolojinin bir araya geldiği yapılar (Yıldırım, 2021: 206). Ağlar (Network),

Merkezi Olmayan Otonom Sistemler (DAO), blockchain teknolojisi, akıllı sözleşmeler bu tartışmaların içindedir.

4. Amaçlarına ve faaliyet alanlarına göre yeni kooperatifler: Daha çok 2000’li yıllardan sonra çevre kooperatifleri, kadın kooperatifleri, sosyal kooperatifler, gıda kooperatifleri, yenilenebilir enerji kooperatifleri vb. şeklinde öne çıkan örnekler.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİ KAPANAN TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFİ ÖRNEKLERİ VE KAPANMA NEDENLERİ

Bu çalışmada, Türkiye’de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerini başarısızlığa, kapanmaya götüren ortak nedenleri araştırmak üzere Sivas ili örnek çalışma alanı olarak seçilmiştir⁵. Bunun için Sivas’ta bir dönem faaliyet göstermiş veya şu anda faaliyetlerini sonlandırmış, dondurmuş, tasfiye sürecinde ya da yönetsel sorunlar yaşayan altı tarımsal kalkınma kooperatifinin eski yöneticileri ve üyeleriyle görüşmeler yapılmıştır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) her ay düzenli olarak Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri yayımlamaktadır (TOBB, 2024). Bu istatistikler yıllık kümülatif olarak kurulan ve kapanan verileri sunmamaktadır. Yayımlanan verilerden derlenen kurulan-kapanan şirket ve kooperatif sayıları (Tablo 3.1) adı geçen bültenin “Yıllık Genel Görünüm” verilerinden alınmış ancak Tarım, Orman ve Balıkçılık ile ilgili kurulan ve kapanan sayıları “faaliyet sıklığı” aylık raporlarından alınarak önce yıllık değerler bulunmuş sonrasında Tablo 3.1 (yıllar tablosu) oluşturulmuştur. Bu verilerde yıllar bazında kurulan yeni şirket ve kooperatiflere karşın kapananların sayıları görülmektedir. Kooperatif ve şirket kapanma verileri 2010-2023 yılları dahil Türkiye genelinde 14 yıl toplamında karşılaştırıldığında, kurulan her 100 şirkete karşılık 19’unun, her 100 kooperatife karşılık 105’inin ve bir alt kırılımı olarak her 100 tarım, orman ve balıkçılık kooperatifinin 45’inin kapandığı görülmektedir.

⁵ Araştırmacı, 16 yıl süreyle Sivas bölgesindeki bir kooperatifte aktif üye olarak faaliyet göstermiş, ayrıca 15 yıl kooperatif Başkanlığı yapan yakın bir aile üyesi aracılığıyla kooperatifleri yakından gözlemleme olanağı yakalamış bir kişidir. Üyesi olduğu kooperatif bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmacının, araştırma sahasına aşına ve bağlamı yakından biliyor oluşunun, nitel araştırma tasarımında meşru ve araştırmayı güçlendirici bir unsur olarak tanımlanmış olması, bu araştırma için Sivas bölgesinin seçilmesinde etkili olmuştur.

Tablo 3.1 TOBB Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri

KURULAN VE KAPANAN ŞİRKET İSTATİSTİKLERİ															
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	14 YIL Topl.
TR-KURULAN ŞİRKET	50.420	53.409	38.887	49.028	57.710	66.701	63.709	72.871	85.279	84.102	101.318	109.695	140.229	128.528	1.101.886
TR-KAPANAN ŞİRKET	11.400	13.095	14.168	15.538	14.002	12.114	11.038	13.517	12.564	13.197	15.366	16.222	23.170	25.883	211.274
Kurulana göre kapanan şirket %	23%	25%	36%	32%	24%	18%	17%	19%	15%	16%	15%	15%	17%	20%	19%
TR-KURULAN KOOPERATİF	1.547	1.033	877	915	1.005	921	771	912	1.070	1.161	1.476	1.430	1.985	3.202	18.305
TR-KAPANAN KOOPERATİF	2.042	1.896	1.895	1.862	1.820	1.587	1.290	1.184	1.029	853	583	962	1.133	1.069	19.205
Kurulana göre kapanan koop. %	132%	184%	216%	203%	181%	172%	167%	130%	96%	73%	39%	67%	57%	33%	105%
TR-KURULAN Tar.Orm. Ve Blçlk. KOOP	454	227	191	192	282	193	148	143	127	197	213	172	219	174	2.932
TR-KAPANAN Tar.Orm. Ve Blçlk. KOOP	117	127	119	116	112	94	89	96	103	81	38	51	74	107	1.324
Kurulana göre kapanan %	26%	56%	62%	60%	40%	49%	60%	67%	81%	41%	18%	30%	34%	61%	45%
Sivas'ta KURULAN TUM KOOP.	8	6	8	12	8	3	8	6	11	9	25	15	12	26	157
Sivas'ta KAPANAN TUM KOOP.	19	18	23	17	16	8	5	8	5	6	6	10	10	14	165
Kurulana göre kapanan %	238%	300%	288%	142%	200%	267%	63%	133%	45%	67%	24%	67%	83%	54%	105%
Sivas'ta KURULAN TAR.KALK. KOOP.sayısı	0	0	4	5	1	2	1	1	1	0	1	1	0	0	17
Sivas'ta KAPANAN TAR.KALK. KOOP.sayısı	1	1	3	3	4	0	1	2	1	0	0	2	0	4	22
Kurulana göre kapanan %															129%

Kaynak: TOBB Kurulan ve Kapanan Şirket İstatistikleri

<https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php>

(Erişim tarihi:25.08.2024).

Kooperatiflerin kapanma oranları Türkiye bazında şirketlerinkinden beş kat fazladır. Araştırma için seçilen Sivas ilinde de 14 yıl boyunca kurulan toplam kooperatif sayısı 157, kapanan kooperatif sayısı 165'tir ve %105 kapanma oranıyla Türkiye ile aynı ortalamayı paylaşmaktadır. Kurulan her bir yeni kooperatife karşılık birden fazlası kapanmaktadır; bu oran bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Çalışmanın evreni, kapanmış, tasfiye olmuş ya da bu süreçte olan Tarımsal Kalkınma Kooperatifleridir. 2010-2023 yılları arasında Sivas ilinde kurulan tarımsal kalkınma kooperatifi sayısı 17 iken kapanan sayısı 22'dir. Oransal olarak %129 kapanma oranına sahiptir. Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan alınan verilere göre Sivas ilinde 2024 Ekim ayında faal olan Tarımsal Kalkınma Kooperatifi sayısı 54'tür (Ek-1).

Tarımsal kalkınma kooperatifleri 1960'lar itibarıyla başlayan kente göç hareketlerinde göç vermiş olan Sivas'ın ilçe veya köylerinde 1985-2014 yılları arasında kurulmuş, 2006-2023 yılları arası kapanmış, tasfiye aşamasında, faaliyetlerini dondurmış ya da bu süreçte ilerleyen kooperatiflerdir. İlçe ve köylerin bu göçten ne oranda etkilendiği, kooperatiflerin hangi ortamda kurulup kapandığını anlamak için önemlidir.

Tablo 3.2 Sivas İli Beş İlçenin 1980-2021 Nüfus Verileri

1980 Nüfus Sayımı Verileri						TÜİK 2021 Nüfus verileri Sivas İl Özel İdaresi web sayfasından				
	Toplam İlçe Nüfusu	İlçe Merkezi Nüfusu	%	Kır Nüfusu	%	Toplam İlçe Nüfusu	İlçe Merkezi Nüfusu	%	Kır Nüfusu	%
Divriği	41.420	14.679	35%	26.741	65%	16.177	10.748	66%	5.429	34%
İmranlı	29.657	6.421	22%	23.236	78%	7.352	2.984	41%	4.368	59%
Kangal	54.498	6.577	12%	47.921	88%	20.137	9.119	45%	11.018	55%
Yıldızeli	73.235	11.115	15%	62.120	85%	30.313	8.039	27%	22.274	73%
Doğanşar	2.078	850	41%	1.228	59%	2.686	1.236	46%	1.450	54%
TOPLAM	200.888	39.642	20%	161.246	80%	76.665	32.126	42%	44.539	58%
1980-2021 Nüfus kaybı						124.223	7.516		116.707	
1980-2021 Nüfus kaybı oranları						62%	19%		72%	

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi 5 ilçenin nüfusu 1980 itibariyle 200.888 iken, %62 göç vererek 2021 yılında 76.665’e düştüğü, ancak asıl göç kaybının ilçe merkezlerinden değil, kırsal alandan olduğu görülmektedir. 1980 yılında 161.246 olan kırsal nüfusun, 2021 yılında 44.539 olması %72’lik bir azalış oranına denk gelmektedir. Yani dört kişiden üçü kırı terk etmiş gözükmemektedir. 1980 sayımında ilçe olmayan Dağanşar verileri Doğanşar Kaymakamlığı web sayfasından⁶ alınmıştır. 1980 yılı verileri⁷ ve 2021 verileri⁸ karşılaştırıldığında araştırmaya konu olan kooperatiflerin; 2’sinin nüfusları yaklaşık 3 bin ve 10 bin olan iki ilçe merkezinde kurulduğu; 1’inin yaklaşık 850 nüfuslu bir beldede kurulduğu; 3’ünün köy-mahalle içinde kurulu ve köy nüfusları 82 kişi, 86 kişi ve 248 kişi olduğu görülmektedir. Köy-mahalle ve beldede kurulu olanların bağlı oldukları ilçe merkez nüfusları da bugün 1.200-9 000 arası değişmektedir.

3.1. Örneklem ve Veri Geliştirme Süreci

Sivas bölgesinde seçilen örneklerden hareketle Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerini başarısızlığa ve kapanmaya götüren ortak noktaları tespit etmek ve tartışmak amacıyla tasarlanan bu araştırmada, Sivas ilinde bir dönem faaliyet göstermiş veya şu anda faaliyetlerini sonlandırmış, dondurmuş, tasfiye sürecinde ya da yönetsel sorunlar yaşayan altı tarımsal kalkınma kooperatifinin eski yöneticileri ve üyeleriyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında kooperatiflerin başarısızlık nedenleri ve başarısızlığa yol açan sorunları öngörmeyi engelleyen nedenler irdelenmeye çalışılmıştır. Bunun için, başarısızlığa götüren

⁶ <http://www.sivas.gov.tr/dogansar> (Erişim tarihi 08.12.2024)

⁷ <https://webcitation.org/6BtuzMOtM> (Erişim tarihi 08.12.2024)

⁸ <http://www.sivasilozelidaresi.gov.tr/nufus-bilgileri> (Erişim tarihi 08.12.2024)

ortak nedenlerin nasıl oluştuğu, ne kadar öngörülebilir olduğu, ne kadar yönetilebilir olduğu, içeriden mi dışarıdan mı kaynaklandığı, karar alma süreçlerine ve başarısızlığa nasıl etki ettiği vb. konulara alt sorularla odaklanılmıştır. Kooperatiflerin kurucu güç merkezleri, organizasyon yapıları, aktörler, üye profili, karar alma süreçleri, çevre ve dış etkileyenleri, çatışma alanları, üretim kabiliyetleri, rekabet üstünlükleri, sosyal çevre dinamikleri vb., üzerinde durulan bazı kavramlardır.

Nitel araştırmalar, toplumsal gerçekliği genellemelere varmak amacıyla incelemediği için veri derlenebilecek örneklerle çalışılmaktadır. Araştırmanın ana kavram ve sorunlarına ilişkin en ayrıntılı veriye ulaşmayı sağlayan örnekler üzerinden araştırma yürütülmektedir. Nitel araştırmada örneklemin geniş olması çoğu zaman mümkün değildir. İlgili evrende yer alan tüm bireyleri, grupların ya da örgütlerin örnekleme yer alması konusunda rastgele örnekleme yöntemi nitel araştırmaların çoğunda kullanılmamakta, bunun yerine zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren amaçlı örnekleme veya kartopu örnekleme kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2004: 131). Bu nedenle, bu çalışmanın veri seti oluşturulurken kartopu örnekleme yöntemiyle -araştırma devam ederken- geliştirilecek tanışıklıklar yoluyla çalışma ilerletilmiştir. Kartopu örneklem tekniği, araştırma sahasında belirlenen anahtar kişilerin, araştırmacıyı doğru olabilecek kimselere yönlendirmesi ve böylelikle örneklemin kişiler aracılığıyla çoğalarak bir kartopu gibi büyümesi şeklinde gerçekleşmektedir (Kümbetoğlu, 2021:99). Başlangıçta ilk görüşmecilerin yönlendirmesiyle diğerlerine ulaşılacağı düşünülse de ilginç bir şekilde aynı şehirde 30-100 km mesafedeki kooperatiflerin ve yöneticilerinin birbirleriyle hiç işbirliği ve diyalog halinde olmadıkları görülmüştür. Yalnızca kooperatiflerden biri diğerinin Genel Kuruluna izleyici olarak katılmış, ancak devamında bir işbirliği gelişmemiştir. Araştırmacı kooperatiflerin 3'üne İl Tarım Müdürlüğü'nden, diğer 3'üne ise sosyal ilişkileri aracılığıyla ulaşmıştır. Başta özel olarak planlanmasa da 6 kooperatifin 5 ilçeye dağılması, birbirleriyle iletişim içinde olmamaları, her biri özgün olan 6 kooperatifi inceleme şansı yaratmıştır. Araştırmacı araştırma sahasına 2023 ve 2024 yıllarında olmak üzere ve altı ayrı tarihteki tüm görüşmelere yalnız gitmiş; görüşme öncesinde referanslarla ve ön sohbetlerle görüşmenin niteliğini artıracak bir güven ortamı sağlamaya çalışmıştır. Buna rağmen görüşmecilerden bir kısmı ses kaydına ara vererek anekdotlar anlatmış, bazıları ise bunu görüşme sonrasında yapmıştır. 11 ayrı ses kaydıyla toplam 8 saatlik görüşme kayda alınmış ve deşifresi yapılmıştır.

Görüşmeler, Sivas ilinin 5 ayrı ilçesinden, kapanmış, tasfiye aşamasında ya da mahkemeler aşamasında olan 6 kooperatiften 10 yönetici, 1 üye, 1 çalışan ve kooperatif çevresinden ama üye olmayan bir köylü olmak üzere 13 kişi ile yapılmıştır. Kooperatiflerin 4'ü

süt inekçiliği, süt toplama ve işleme alanında, 1'i büyükbaş besicilik, 1'i de orman, fidan ve tarımsal faaliyet alanındadır; kuruluştan kapanışa kadar 7-26 yıl arası değişen faaliyet dönemleri bulunmaktadır. Altı kooperatifin ortalama ömrü 18,33 yıldır. Süt hayvancılığı yapan bir kooperatif ikinci iş olarak mantar üretimine de girmiştir. Kooperatiflerin üye sayıları 34 ile 120 arasında değişmektedir. Görüşülen yöneticilerin 2'si ilköğretim, 7'si lise ve 1'i üniversite mezunudur. Görüşülen üye ve çalışanların 2'si ilkokul mezunudur; 1'i hiç eğitim almamıştır. 13 kişinin 12'si erkek, 1'i kadın, en genci 45, en yaşlısı 77 ve yaş ortalaması 60,69'dur. Kendilerine telefonla ulaşılmış, ön bilgi paylaşılıp randevu alınarak, 11 kişiyle kooperatiflerin kurulmuş olduğu köy ya da ilçede, 2'siyle şehir merkezinde görüşmeler yapılmıştır. Toplamda 9 görüşmeden, 1'i 4 katılımcıyla, 1'i 2 katılımcıyla, kalan 7'si ise bire bir şeklinde yapılmış ve ses kayıtları alınmıştır. Görüşmeciler, görüşmeye gönüllü olarak katılmış, herhangi bir ödül-teşvik uygulanmamıştır. Görüşmeler gerçekleştirildikçe yanıtların benzerlik kazandığı, anlatılanların tekrara düştüğü ve bulguların netleşmeye başladığı noktada görüşmeler sonlandırılmıştır. Ana veri seti yarı yapılandırılmış mülakatlar şeklinde yapılan 13 görüşmedir. Resmî kurumlardan derlenen geçmiş yıllara ait tarımsal kalkınma kooperatifleri verileri ikincil veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Kooperatif adları ve mülakata katılanların adları çalışmada Tablo 3.3'te belirtildiği şekliyle kodlanarak kullanılmıştır.

Tablo 3.3 Kooperatif Görüşmeci Bilgileri Tablosu

	Madenli Kooperatifi	Irmaklı Kooperatifi	Güney Kooperatifi
Yerleşim/Nüfus	Kasaba 881-9.000	İlçe 3.000	İlçe 10.000
Faaliyet Alanı	Süt Hayv., Süt Toplama, Mantar üretimi, Satış	Süt toplama ve peynir üretimi, satışı.	Süt toplama, yoğurt, ayran, peynir üretimi
Kuruluş- Kapanış Koop. Faaliyet Süre	1990- 2009 19 yıl	1985 – 2006 21 yıl	1999-Tasfiye aşamasında 25 yıl
Ulaşılan max. üye	120	80	57
Görüşme ve görüşmeci sayısı	1. Görüşme 2 katılımcı 2. Görüşme 1 katılımcı Top.2 görüşme 3 kişi	1. Görüşme 1 katılımcı 2. Görüşme 1 katılımcı Top.2 görüşme 2 kişi	1. Görüşme 1 katılımcı 2. Görüşme 1 katılımcı Top.2 görüşme 2 kişi
Görüşülen Yöneticiler Eğitimi ve Meslekleri	1-İlkokul (Krc. Bşk.Çetin 65-) Değirmencilik, Ziraî Donatım Bayii, Mobilyacılık,Arıcılık 2-Lise Sayman (Hasan 64) Muhasebeci	1-Lise Mezunu (Metin Bşk-62). Esnaî (Restorant, Otel, Petrol İst. 2- Lise Mezunu (Selim -45Y.K.üyeyi) Arıcı	1-Lise Mezunu- (2010-2023 Bşk. Mehmet-59) İşçe Emeklisi-Esnaî Parti Yöneticisi Spor Klubü yöneticisi Yapı Koop. Yöneticisi 2-Lise-(2000-2006 döneminde iki dönem denetim kurulu üyesi Arif.58) Emekli Siyasi Parti yöneticisi
Diğer Görüşmeciler	1-Halil-53- -İlkokul – üye olmayan köylü - çiftçi		
	Kuzey Kooperatifi	Çamlıdağ Kooperatifi	Yayladağ Kooperatifi
Yerleşim Nüfus	Köy 248-1319	Köy 102-6.500	Köy 80-9.000
Faaliyet alanı	Büyükbaş besicilik	Tarım, fidancılık	Büyükbaş süt inekçiliği, yerel peynir üretimi, satışı
Kuruluş- Kapanış Koop. Faaliyet Süre	1997 -2023 26	2012-, devam ediyor 12	2014-2021 7 yıl
Ulaşılan max. üye	78	64	34
Görüşme ve görüşmeci sayısı	1. Görüşme 1 katılımcı Top.1 görüşme 1 kişi	1. Görüşme 1 katılımcı Top.1 görüşme 1 kişi	1. Görüşme 4 katılımcı Top.1 görüşme 4 kişi
Görüşülen Yöneticiler Eğitimi ve Meslekleri	1-Lise Mezunu (2008-2023 Bşk. Murat-49) Çiftçi-Esnaî Belediye Meclis Üyesi	1-Yüksel Okul Mezunu (Kurucu Bşk. Kemal.77) Eğitimci, 70 li yıllardaki kooperatifin de başkanı, Köy Koop yöneticisi.	1-İlkokul (Yılmaz Krc.Bşk. 69) İşçi Emeklisi 2-Lise Mezunu (Ahmet 2. dönem Başkan-48) Esnaî
Diğer Görüşmeciler			1-Cumali 66-İlkokul -üye- Kaportacı 2-Nazlı-74-Eğitim yok – Üye olmayan çalışan- Başkan eşi) Ev işçisi

Veri seti betimsel bir analiz yapmak üzere temalarına göre sınıflandırılıp, tanımlanıp, yorumlanmıştır. Görüşmelerin verimli geçmesi, bilgilerin derlenebilir olması ve amaca ulaşması için önceden bir kavram haritası (Ek-2) oluşturulmuştur. Mülakat soru listesi (Ek-3)

hazırlanmış olsa da sırayla takip edilen bir soru listesi yerine anlatıcının doğal anlatımı içinde bu sorulara yanıt aranması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeciyeye anlatımı sırasında gerekmedikçe müdahale edilmemiş, böylece araştırmacının da öngöremediği konularda muhtemel bilgi akışına açık olunmuştur. Oluşturulan kavram haritasında bir yanıt-bulgu birden fazla ana konu analizinde kullanılmıştır. Her bir ana konuya hangi soru ve yanıtlarla veri toplandığı Tablo 3.4’te gösterilmiştir.

Tablo 3.4 Konu Bazlı Mülakat Tablosu Soru Gruplaması

KONU BAZLI MÜLAKAT TABLOSU SORU GRUPLAMASI										
	GRUPLAR >	KOOPERATİF HEDEFLERİ	ÜYE PROFİLİ	ÜRETİM KABİLİYETİ	KARAR ALMA SÜREÇLERİ	DIŞ ETKENLER	ÇATIŞMA ALANLARI	KOOPERATİFÇİLİK İLKELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME	BÖLGENİN KOOPERATİFÇİLİK GEÇMİŞİ VE GÜNCEL DURUM	
	SORU/YANIT/YORUM									
1	Koop. Hedefleri									
2	Kadın Üye, Kadın Yönetici									
3	Baskın üye grupları									
4	Başlangıç Aşamasında Katılım									
5	Kooperatifçilik Eğitimi alındı mı? İlkeleri biliniyor mu?									
6	Yerelleşme									
7	Üretim Kabiliyeti Rekabet Üstünlüğü Olan ürün-ler									
8	Profesyonel Danışmanlık, Fizibilite var mı?									
9	Karar Alma Süreçleri, Güç Merkezleri Aktörler									
10	Yöneticiler ücret durumu.									
11	Kolektivizm									
12	Yönetimin enerjisini emen alanlar									
13	Üyeler yatırımlara maddi katkı verdi mi?									
14	Üyeler gelir elde etti mi?									
15	Org. Yapısı Hiyerarşisi									
16	Dış etkileyenleri									
17	Tersine Göç var mı?									
18	Çatışma Alanları									
19	Bugünden geçmişe bakıldığında nasıl anılıyor?									
20	Dile getirilen tasfiye nedenleri									
21	Öngörülebilir miydi?									
22	Girişim aşamasında başarılı olamazsınız diyen oldu mu?									
23	Kooperatif İşl. Şimdiki durumu.									
24	Tasfiye sonrası aynı bölgede başka bir koop.girişimi oldu mu?									
25	Daha önce kurulmuş bir kooperatif deneyimi var mıydı?									
26	Kooperatif Tipi (Ortaklık yapısına göre)									
27	Kooperatifçilik ilke ve değerleri açısından değerlendirme.									
28	Üye çıkarı ve topluluk çıkarı ilişkisi (topluluk oluşturma stratejisi içinde amaçlarda netlik ve muallaklık)									
29	Araştırmacının izlenimleri, notları									
30	Kooperatife özel istisnai durumlar									

3.2. Bulgular

Görüşme bulguları ana hatlarıyla, ‘üye profili’, ‘ortaklaşılacak kooperatif hedefleri ve kolektivizm’, ‘üretim bilgisi ve kabiliyeti’, ‘karar alma süreçleri ve aidiyet’, ‘dış etkileyenler’, ‘çatışma alanları’, ‘katılımcıların kooperatifçilik algısı’ ve ‘bölgenin kooperatifçilik geçmişi’ olmak üzere 8 konu şeklinde (Bkz. Tablo 3.4) başlıklandırılarak aşağıda değerlendirilmiştir.

3.2.1. Üye Profili

Kooperatif üyeleri yerelde yaşayan geçimlik ya da pazara yönelik üretim yapanlar, esnaf, memur, uzak kentte ve yerelde git-geller halinde yaşayanlar (yazlıkçılar) ya da tamamen kentte yaşayan, her bir kooperatifte ağırlıkları farklı farklı insanlar olabilmektedir. Bu şekilde kırılımları olsa da temel alınması gereken kriter üretici olup olmadıklarıdır. Görüşülen 6 kooperatifin 4'ünde üretici olmayan gruplar çoğunluktadır.

Görüşülen yöneticilerin 2'si ilköğretim, 7'si lise ve 1'i üniversite mezunudur. Görüşülen üye ve çalışanların 2'si ilköğretim mezunudur; biri hiç eğitim almamıştır. 13 kişinin 12'si erkek, 1'i kadın, en genci 45, en yaşlısı 77 ve yaş ortalaması 61'dir.

6 kooperatifin 4'ünde üyeler ağırlıklı olarak kooperatifin kurulduğu köy ya da kasabada yaşamaktadır. Bu 4 kooperatif aynı zamanda teşvik projesi olan kooperatiflerdir ve hiç kadın üyeleri yoktur. Diğer 2 kooperatif üyeleri %90 batı kentlerinde, yöneticileri ise bir kısmı köyde bir kısmı hem kent-hem köy merkezli yaşayan kooperatiflerdir; birinin kadın-erkek üye oranı yarı yarıya iken diğerinin 2 kadın üyesi bulunmaktadır:

Kadın hiç yok benim görebildiğim kadarıyla. ... Benim bildiğim kadarıyla yani. Kadın zaten yok sıfır. Kadın olmuş olsaydı dürüstlük esası oluşur muydu, bana kalırsa kadın olsaydı yani dürüstlük oluşurdu diye düşünüyorum yani... Yo yo bizde öyle bir şey yok. Hâlâ eski düzen yaşıyor. Sana şöyle söyleyeyim, kadını zaten biz kasabada dışarı çıkarma şansımız da yok (Madenli Çiftçi Halil).

Kooperatif üyelerinin büyük çoğunluğu, kooperatifin faaliyetinden bağımsız gelir getirici işlerde çalışanlar ya da esnaflık yapanlardır. Kooperatiflerin başarılı olması halinde tarım ve hayvancılık işinde olan üyelerin pozitif etkileneceği açık olmakla birlikte kooperatif faaliyetlerinin aksaması halinde büyük çoğunluğunun mevcut düzenlerinin aksamayacağı görülmektedir.

Genelde çiftçi çoktu. Yalnız kuranların içinde gurbetçi çoktu. Bizim tabirimizle Ankara'da oturup arada sırada buraya gelip burada mesela tarlasını ekip burada sonra kısmi işlerini yapıp tekrar Ankara'da işin başına dönen insanlardı mesela, başkanlardan bir kısmı öyleydi yani. Dışarıdan gelen insanlar. Ama çoğunluk çiftçi üyelerdi. Esnaf, emekli kısmı vardı, azınlıktaydı. Çok azınlıktaydı. Parmak sayısı kadar ya vardı ya yoktu (Madenli Çiftçi Halil).

Esnaf var, memur var, hayvancılıkla uğraşan var, arıcı var (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

Kurucu ekipte süt hayvancılığı ile uğraşan, şöyle diyebilirim, hatırlayabildiğim kadarıyla iki veya üçtür. Kesinlikle çalışan, mutlaka bir işi olan insanlardı. Yani esnaf, fabrikada demir çelikte çalışan arkadaşlardan, yani tarımcılıkta az sayıda olan diyebilirim. Hiçbirinin hemen hemen hiçbirinin oradaki paraya ihtiyaçları falan yoktu. Yani orada ben üç kuruş, beş kuruş falan ama öyle öyle bir niyetleri falan yoktur (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Yüzde seksen yüzde doksanı hayvancılıkla uğraşıyordu. Evet ana gelirleri buydu. Küçük aile işletmeleri, herkes kendi çapında. Yani kiminin on, kiminin yirmi, kiminin on beş, kiminin beş hayvanı olan insanlar (Kuzey Koop. Bşk., Murat).

Hemen hiçbir kooperatifte, öncesinde veya sonrasında üyelerine ve yöneticilerine kooperatifçilikle ilgili bir eğitim verilmediği anlaşılmaktadır; yalnız bir kooperatif büyükbaş hayvan ahırları üstüne üyelerine eğitim aldırılmış, kooperatif başkanlarından biri de kooperatifçilik konusunda eğitim ve donanımına sahiptir.

3.2.2. Ortaklaşlan Kooperatif Hedefleri ve Kolektivizm

Araştırma kapsamındaki kooperatiflerin 5'inde öne çıkan ve dillendirilen amaç, yerel kalkınmadır. 1'i ise odağına kültürel korunmayı koymuş ve bu amaçla dışarıdan gelen sürü sahiplerinin yerleşimini engellemek amacıyla öz kaynaklarıyla da olsa belli bir hayvan sayısını bölgede var etmeyi amaçlamıştır:

Koyuncularla başımız derde girdi. Köye yerleşmek istediler. Biz de bunların gelmesini istemedik. Bize göre bir insan olmadıklarını düşündük. O komşularla bir karar aldık... İl Tarım'da bize dediler ki ya 900 küçükbaş alacaksınız ya da 90 büyükbaş alacaksınız. 90 tane büyükbaş. Biz de 90 büyükbaş. Bize cazip geldi. Alabiliriz dedik. 34 tane üyemiz bir araya geldik. Kimisi 1 aldı, kimisi 5 aldı. Kimisi 10 aldı, kimisi 2 aldı. 70 tane hayvanla biz bu işe başladık (Yayladağ Koop. Kur. Bşk., Yılmaz).

Yerel kalkınma amacını önceleyerek kurulan 5 kooperatifin 4'ü ise faaliyete geçebilmeyi bir devlet ya da yerel yönetim desteği alabilecekleri projelerine bağlamışlardır. Bu 4 kooperatiften 1'i kendi öz kaynaklarıyla ilerlemeyi tercih etmiş, diğerleri yıllar alsa da teşvikleri beklemişlerdir. Teşvikler bir kooperatif için hayati önemdedir, ancak teşviklerin araç mı, amaç mı olduğu, bu teşvikler alındıktan sonra amaca ulaşılmışçasına tasfiye sürecine mi geçildiği, kaynak transferinin kooperatifçilik için ana motivasyon olup olmadığı da kooperatif hedeflerini anlamak noktasında önemlidir.

Kalkınmacı 5'inci kooperatif hedefine tarım ve hayvancılık teşvikleri yerine, bölgenin altyapısına kamunun harcama yapmasını koymuş ve sahip oldukları sosyal sermayeyi kamudan altyapı hizmeti almakta kullanmış; bu konuda başarılı olmuştur.

3 kooperatifin kuruluşunda yereldeki özel-kamu yöneticilerinin ve siyasilerin teşvik edici söylemlerinin etkili olduğu, bu söylemlerin biri hariç kooperatiflerin özerk yönetimler oluşturmalarına engel oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Teşviklerin müdahaleci olmadığı 6 kooperatifin 5'inin kendi özerk yapıları içinde karar alabilen, 'taban örgütlenmesi' denebilecek nitelikteki kooperatifler oldukları görülmektedir Tabanı yerel karakterler mesleki, idari, sınıfsal farklılıklar içerse de bunlar güç mesafesi yüksek olmayan gruplardır. Belediye Başkanı öncülüğünde kurulan bir kooperatifin ise kendi özerkliğini sağlamakta güçlük çektiği söylenebilir. Kamu kurumu temsiliyeti olan bir öncü etrafında toplanırken amaç birliğine ulaşılamadığı; maddi değil idari olarak da beklentileri olan bu topluluğun, kooperatif kurulurken de amaç birliği kurmakta zorlandığı görülmektedir:

Yani bir belediye başkanı ilk kurduğu dönemden sonra gelen belediye başkanları veya bürokrat işin devamını sağlamış olsaydı o iş çözüldü yani. Resmi bir güç ...devamını sağlamadığı için orda kaldı (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

“Kişilerde, olaylara ve süreçlere kendisinin yön veremeyeceği, başarı ve başarısızlığın insanın dışında oluşan bir olgu olduğu inancı hâkim olduğunda” egemen kültürde “dışsallığın” hâkim olduğu dile getirilmektedir. Dışsallığın öncelendiği kültürlerde güç ve olanaklara sahip makam, kişi ve çevrelere yönelme meşrulaşmaktadır. Bu kültürlerde birtakım sorunlar kendini gösterecektir. İnsanlar dış denetime gereksinme duyacakları için katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerine geçmek, geçildiği zaman da bunu korumak zorlaşacaktır. Bu durumun görüleceği belirgin alanlardan biri de ekonomik örgütlenmelerdir. Dış denetimle hareket etmeye ihtiyaç duyan insan topluluklarını teşvik etmek çok zordur; işe yabancılaşma eğilimi yüksek olan, sürekli dış uyarılar bekleyen, denetim gevşediğinde hiç iş yapmayan bireylerin üretim ve performans standartları düşüktür. Dışsallığın hâkim olduğu kültürlerin önemli sorunlarından biri de kurtarıcı bekleme eğilimidir. Toplulukların liderlerden bekledikleri baba görüntüsü, dış denetime duydukları gereksinmeyi doyumalarına yardımcı olur. Bir bakıma topluluklar böylelikle sorumluluğu babaya atarak önemli bir sorunlarını çözmüşlerdir. Artık onlara bakma, onları doyurup kollama görevi babaya ihale edilmiştir. Topluluklar sürekli olarak sorumluluklarını ihale edebilecekleri yeni bir lider arayışı içine girerler (Sargut, 1994: 128-129).

Kolektivizmin bu izleri, araştırmaya konu olan kooperatif topluluklarında demokratik yönetim “talepsizliği”, devletten beklentiler ve kurtarıcı beklemenin somut bulgularıyla kendisini göstermiştir. Kooperatiflerde kuruluş aşamasında amaç birliği gözükse de sonrasında gerek karar alma gerek uygulama pratiklerinde katılımcılık ve dayanışma esaslı yöntemlerin olmadığı görülmektedir:

Bu yönetim kurulu anlayışı farklı. Acaba şöyle olabilir miydi? Yani başkan olmamalı bence (gölüşmeler) Başkan, yönetim kurulu beş kişi, beş kişi de seçiliyor. Başkan kimse 4 kişi kayboluyor, başkan kalır [kalırsa] her şey herkes başkan (Yayladağ Koop. Bşk., Ahmet).

Karar merkezi ben ve 3 kişiydik yönetim kurulunda. Sadece üyelere mandırayı açacağımızı toplantılarda beyan ettik. Onlardan da çalışma sistemine kimse müdahale etmedi. Bu sayı 5 kişiyi geçmedi üyelere. Yani onun haricinde kimseden destek görmedim. Yürümeyeceğini hep o yönde söylüyorlardı, yürümez! (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

O toprağa sefer başı 10 liraydı traktör o zaman, bunlara 50 lira vermeye başladık biz. Gelmediler. Geldiler baştan, sonra çalışmıyoruz dediler. Elli diye çıkarınca gelmeye başladılar (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Öyle bir lüksün zaten yoktur. Karar alırken kim alıyor? Başkan ve Başkan Yardımcısı bir de denetleme üzü birleşiyor, karar alıyor. Yani senin fikrinin çok önemi yok ki! (Madenli Çiftçi Halil, üye değil)

Tarım Bakanlığı'ndan Ali Bey çok yardımcı oldu bana, İlçe Tarım Müdürü Ali Bey, o derdi Çetin Bey böyle böyle bir proje çıkıyor, biz alalım yapalım derdi. Ön bilgiyi ondan alırdım, yoksa benim Ankara'da çıkan bir projeden haberim bile olmazdı. O derdi bak şimdi hayvancılık projesi çıktı bu sene, bu sene tavukçuluk projesi çıktı misal, bu sene arıcılık projesi çıktı. Ben de olur dersem onunla beraber hazırlıyorduk. Ali Bey ilçe Tarım Müdürü'ydü o zaman. Onunla beraber hazırlıyorduk ediyorduk, her şeyi yapıyorduk, yönetimde de kararını aldırıyorduk. Yönetim diyorum ya benim arkadaşlarım, ne dersem olur diyorlardı. O zaman da aynısıydı yani, başkan ne derse o olur. Ne dersem tamam derlerdi yine, kararı alırdık (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Yönetim kurulunda bulunan kişiler zaten baskın olan kişilerdi ve sözü geçen yani sözü dinlenen insanlardı. Ondan dolayı yani itibar vardı. Genelde yönetim kurulu bir araya gelir, alır kararını. Ona göre de işlem devam ederdi (Kuzey Koop. Bşk., Murat).

Araştırma kapsamındaki kooperatiflerin 5'i ortak bir üretim-çalışma alanı oluşturmuş, 4'ü faaliyete geçebilmiştir. 6'ncı kooperatif ise besi hayvanlarını üyelerin evlerine dağıttığı için daha çok idari bir yapı olarak var olmuştur. Kolektivizm ortak üretim alanı oluşturanlar ve oluşturmayanlar için çok farklı önemdedir. Kooperatiflerin hepsi karar alma süreçlerinde kolektif olmadan da ilerlerken, üretim alanı idare etmek zorunda olanlar kolektif olamamanın çatışmalara varan sıkıntılarını yaşamaktadır. Varlığı yönetmek, "yokluğu" yönetmekten çok daha zorlu olabilmektedir.

Adamın bir tane ineği var hocam. Hiç haberi yok! Ne olursa olsun. Ne zaman ki ahır yaptık, hayvanlar kuzladı, süt satmaya başladık. İnan ki kapının önünde yatmaya başladı. Bir tane hayvanı vardı, hiç sahip çıkmıyordu. Süt kâr olacak ya, süte başladık, adam kapının önünde yatmaya başladı. Süt çalmasınlar, peynir çalmasınlar diye? Ya bu böyle art niyetli olursa? Yürümez. Böyle yürürse (Yayladağ Koop. Kur. Bşk., Yılmaz).

Karar alma süreçlerinde kolektivizm olmasa da ortak üretim alanı kurmayan, üretimi her üyenin kendisine bırakan tek kooperatifin ise çatışmaya neden olan hiçbir sorun yaşamadığı, kooperatif kapanmış olsa da iradi olarak hâlâ birliklerini korudukları görülmektedir:

Ekipte hâlâ bizim sıkıntımız yok, hâlâ bir dağılmamız yok. Biz o kadar da yani cebimizden para harcadık bu kooperatif için. Gözümüzde yok yani, bu proje olsaydı, yani yapılsaydı bizim paramız da heba olup gitseydi (Kuzey Koop. Bşk., Murat).

Bir mandıra kurmasına rağmen faaliyete geçiremeyen kooperatif ise hem fikir aşamasında hem ilk faaliyetlerinde yerel yöneticinin girişimiyle var olmuş ve ilerlemiş ancak ortaklaşma kültürünü ve öz yönetim yeteneğini geliştirememiş görünmektedir. Belediye başkanlarının değiştiği ya da ilgisiz kaldığı dönemlerde kooperatif de faaliyetsiz kalmıştır. Üyeler amaç birliği içinde hareket edememiş, yatırım büyük çapta başarılı olmuş olsa da topluluk kendini yönetememiştir. Kooperatif kaynak yaratmış ancak işletememiştir. Nihayetinde yerel

yönetim motivasyonu ve öz kaynaklarla yapılan bir süt işleme tesisine kadar vardırılmasına, deneme üretimi de yapılmasına rağmen, sürecin sonunda işletme faaliyete geçirilemeden karşılıksız olarak arsası, binası, makineleriyle belediyeye devredilerek kooperatif sonlandırılmıştır.

Sağolsun o başkanımız geldi, kooperatifi temizledi ama yerini Belediyeye geçirdi. Sadece bir bina ile makineler kaldı. O da bir dönem bitirdi. İkinci döneme sarkıttı ki hani belediyeye faydası olur, bir daha Belediye Başkanı olurum hikayesiyle tamam mı? O da öyle uzattı, ikinci döneme de geldi belediye başkanı oldu ama o da bir şey yapmadı. O da öyle fesh oldu gitti yani (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Kooperatif girişimcilerini teşvik eden çevre ile ilk kurucular, birbirine yakın nedenlerle ve duygularla hareket ederken topluluğa katılan üyelerin daha “somut” beklentileri birbirinden farklı olabilmektedir. Bir topluluğun oluşmasında amaç ve değerlerde bir ortaklaşmanın gerektiği düşünüldüğünde, baştaki temel amaçtan daha farklı beklentiler oluşukça çözülme, ayrışma, çatışma da ardından gelebilmektedir. Faaliyet sürecinde üyelerin örtük, dillendirilmeyen beklentileri dillendirilen amaçların önüne geçebilmektedir. Araştırmaya dahil olan ve kamudan teşvik almayı amaçlayan 4 kooperatif, kamu kaynağı kullanmayı hedeflemeyen diğer 2’sinden farklı olarak, beklediğinden fazla üye sayısına ulaşmıştır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Amaç -Teşvik- Üye Sayısı Bilgisi

AMAÇ -TEŞVİK- ÜYE SAYISI BİLGİSİ				
Faaliyet Alanı	Dillendirilen Amaç	Teşvik Başvurusu	Beklenen Üye Sayısı	Gerçekleşen Üye Sayısı
Madenli Koop. (19 yıl) Süt Topl. ve K.Mantarı	Yerel Kalkınma	Başvurdu Aldı	50	120
Irmaklı Koop. (21 yıl) Süt Toplama ve işleme	Yerel Kalkınma	Başvurdu Alamadı	60	80
Güney Koop. (25 yıl) Süt Toplama ve işleme	Yerel Kalkınma	Başvurdu Aldı	20	57
Kuzey Koop. (26 yıl) Besicilik	Yerel Kalkınma	Başvurdu Aldı	50	78
Çamlıdağ Koop. (12 yıl) Tarım ve fidancılık	Yerel Kalkınma	Teşvik Almadı Kamudan hizmet sağladı	64	32
Yayladağ Koop. (7 yıl) Süt Toplama ve işleme	Bölgenin Kültürel Korunması	Almadı	34	34

Madenli’de 50 üye beklenirken 120, Irmaklı’da 60 üye beklenirken 80, Güney’de 20 beklenirken 57, Kuzey’de 50 beklenirken 78 üyeye ulaşılmışken, buna karşılık kamu desteği amaçlamayan Çamlıdağ’ın 64 üyeden 32’ye indiği, Yayladağ’ın ise 34 üyede sabit kaldığı görülmektedir. Yüksek ilgi gören kooperatif yöneticileri bu durumu şöyle izah etmektedir:

Bin tane tosun alacağız deyince herkes atıldı, hayvancılık yapan herkes atıldı (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Millette bir heves vardı, ne hevesiydi biliyon mu; hani üçer tane şey alınacaktı ya, teşvikle. Milletin o hevesi var idi (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Görüldüğü kadarıyla kamudan bir destek ihtimali üyelerin motivasyonunu artırmaktadır. Topluluk, -sessiz bir mutabakatla- olması muhtemel kaynağa odaklanıp onu getirecek olan genellikle idealist girişimci gruba, lidere destek vermektedir. Kamu desteği hedefe ulaşılmasını motive etse de bu kaynaklara ulaşabilenlerde dahi üyelerin sürdürülebilir bir işletme hayaline ortak olmadıkları belirtilmektedir. Girişimcilerin dillendirdikleri amaçlarla üyelerin örtük beklentileri arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Kuzey Kooperatif Başkanı Murat devletten düşük faizli, uzun vadeli krediyle besi hayvanı alıp üyelere dağıtılması sonrası üyelerin davranışını şu şekilde aktarmaktadır:

O süreç aslında devam ederdi. Şöyle yani vatandaş o işten çok güzel de para kazandı o zaman. Bir de bu sene pandemi döneminden sonra etin yükselmesi gibi o dönemde hayvan bayağı yükselmişti. Yani alınan hayvanların fiyatıyla sattıkları zamanki fiyat çok farklı fiyatlardı ve herkes de iyi para kazanmıştı. Fakat işin sıkıntılı tarafları vardı. Mesela bu elli kişiden yaklaşık beş altı kişi diyebilirim. Yani bu işten çok anlamayan insanlardı. Hayvanları hemen alıp satma ve paraya çevirerek başka şeyde kullanma fikri vardı ve öyle de yaptılar. Tabii öyle yapınca bu parayı ödemekte de bayağı zorlandılar. Kefiller arasında da sıkıntı çıktı.

Şöyle yani aslında para kazanırdı bu işten. Yani vatandaş parasını kazandı fakat kazandıkları parayı yeniden geriye, hayvana yatırmadılar. Yani hayvandan kazandığı parayı tekrar hayvana yatırıp o işi devam ettirmiş olsaydı çok farklı olurdu.

Tatlı parayı gördü adam cebinde mesela. O zaman ömründe traktör görmemiş adam çiftçilik yapıyor. O gün tatlı parayı gördü gitti doğru traktöre yatırdı. Kimisi gitti şehirden daire aldı, kimisi gitti ev aldı, arsa aldı, bilmem ne yaptı. Yani herkes hayvanda kullanmadı parayı. Herkes aynı parayı, oradan kazandığı parayı hayvana tekrar takıp da yani kalan kârıyla başka bir işler yapsaydı, hayvanı tekrar yerine koysaydı çok farklı bir durum olacaktı. Bizdeki sorunun asıl kaynağı buydu. Yani. Yani hayvandan kazandığı parayı hayvana harcamadı vatandaş... Kaynakları yani elindeki öz sermayesine kadar götürüp başka yerlere aktarması kooperatifin yani faaliyetinin düşmesine, yani faaliyetini yürütememesine sebeptir.

Kentli ve köylü üyelerin “kalkınma” kavramına yükledikleri anlamın farklı olması da önemli bir ayrışmaya neden olmuş görünmektedir. Yayladağ Kooperatifi’nde ilk aşamada merkeze konan “kültürü korumak” amacı da ikincil konuma düşmüş, ticaret daha tartışılır olmuştur.

Ek iş olarak gören zihniyet var ya, olursa olur, olmazsa olmaz. Bizimkisi karışıkta, malcı olan da vardı, arıcı olan da vardı, memur olan da... Zaten kopukluk var, ortada bir şey yok. Mesela adam ek iş olarak görüyor. Ne borca karıştı ne bir şeye karıştı (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

Yöneticiler bence kendi yandaşını seçip, daha doğrusu içeride tartışma veya fikir birliği oluşturma gibi bir niyetleri yoktu, bir rant alanı olarak kullandılar (Madenli Çiftçi Halil).

Maddiyatla ilgisi hiç olmadı. Ego. Ancak maddiyat bizim hiçbir problemimiz olmadı (Güney Koop. Y.K., Arif).

Benim şahsi kanaatim ilçemiz kozmopolit bir yer yani... Her tür şekilde insan var ama üyeler... Tabii sonradan bunu açmışlar, bu 57'ye ulaşırken karışık düşüncede insanlardan oluşmuş (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Kooperatif kurarken farkına varmadım, 70'li yıllar diye geldim ben. Oradaki kalender olan köylüyü. Şimdi şöyleydi biz kurduğumuz zaman sandım ki 70'li yıllardaki gibi köylü kooperatifinin içinde yer alır, destekler. Çünkü çok dürüst insanlar vardı. Yani bir yerde birisi hırsızlık yaptığı zaman o zaman köylüler tükürükle boğardı (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Tabii vardı. Genelde İstanbul'da esnaf olanların 16-17 tane malları vardı. Onlar da kâr amaçlı katılmışlar. Bilseydik kâr amaçlı katılıyorlar. Bu iş ya olmazdı ya da onları katmazdık. Peki kâr beklerken sıkıntı oldu işte. Kâr kâra geçemedik (Yayladağ Koop. Kur.Bşk., Yılmaz).

Amaçta ortaklaşmış bir toplulukta üyenin çıkarları ve topluluk çıkarlarının birbirini tamamlayan bir yanının olması beklenmektedir. Kuruluş aşamasında açıkça dile getirilmeyen birçok konu, süreci belirler hale gelebildiği gibi, hiç dillendirilmeden örtük direnişlere de neden olabilmektedir. Kooperatiflerin etkinliğini değerlendirmede öne çıkan yaygın sorunlardan olan 'yönetim sorunu' işleyiş, karar verme ve demokratik katılımı ilgili konularda; 'izleme sorunu' bilgi akışının aksamasına bağlı konularda ve 'etkileme maliyeti' baskın üyelerin öne çıktığı ortamlarda görünür olabilmektedir. Bu çalışmadaki altı kooperatifte de bu sorunlara işaret eden bulgular görülmektedir. Yeni üyelerin dahil olması ile eski üye paylarının küçülmesi, hatta üye olmayanların da "bedelsiz" yararlanması sonucu "bedavacılık" algısının ortaya çıkması şeklindeki 'ortak mülkiyet sorunu'; buna bağlı uzun vadeli yatırımlara isteksizliği anlatan 'boyut sorunu' (ufuk sorunu) ve kaynak tahsisinde isteksizliği anlatan 'portföy sorunu' gibi yatırım ile ilgili sorunlarda kooperatiflerin sahiplenilmesini zorlaştıran, üye motivasyonunu düşüren, kısa vadede ortaya çıkmayan, daha çok uzun süreli davranış biçimleri olarak yaşanabilen sorunlardır. Kooperatif üyeleri kooperatif mülkiyet ilişkisini bazen "herkesin ortak malı", bazen "hiç kimsenin malı" belirsizliğiyle algılamaktadırlar; bu da 'herkesin olanın' neredeyse sahipsiz kalmasına neden olabilmektedir. Kooperatifler üyelerine ortak birikimlerinin geleceğine yönelik net hedefler ve yanıtlar ortaya koyamadıkları sürece, yatırımlar ve ortak mülkiyetin büyütülmesi konularında isteksizliğin devam etmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Katılımcı kooperatiflerden yalnızca birinin yönetim, denetim, genel kurul ve bilgilendirmeleri düzenlidir. 2 kooperatifte kurullar çok düzensiz ve uzun aralıklarla toplanabilmektedir. Yönetim ve denetim kurullarının uyumlu olduğu dönemlerde karar alma sürecinde beraber hareket etme eğilimi mevcuttur. Ancak yönetim ve denetimin kurullarının mahkemeye taşınan sorunlar yaşadığı dönemler de olduğu görülmüştür. 3 kooperatifte hiçbir

dönem genel kurullar dışında danışma, bilgilendirme, ortak karar alma toplantısı yapılmadığı belirtilmiştir. On iki yıl boyunca genel kurul yapılmayan bir kooperatif de bulunmaktadır.

Yani ilgisizlik, yani [başka] bir şey değil yani. Kooperatif biliyorsunuz aidat ile dönen bir kurum. Yani aidat olacak ki bunun vergisi, algısı her şeyi yatırsın. Yani yıllarca genel kurul yapılmamış, on iki yıllık geriden gelen genel kurulu biz yaptık. On iki yıl yapılmamış (Kuzey Koop. Bşk., Murat).

Üyelerin demokratik yönetim, katılımcı karar alma, şeffaflık talebi görünür olmadığı gibi “başkan” ve “yönetim” etrafında bir karar ve çözüm beklenmektedir. Küçük nüfuslu yerler olduğundan tüm üyelerin her konuyla ilgili rahatça bilgi sahibi olabildiği varsayılmakta; kimsenin kimseyle kötü olmaması için çoğu zaman toplantılar özenli yürütülmemekte ve denetim mekanizması işletilmemektedir. Özellikle motivasyonun yüksek olduğu kuruluş dönemi dışında başkanlık seçimlerinin ‘eşitler arasından bir kişinin öne çıkmasıyla’ değil, ‘başkan dışında herkesin bir adım geri atmasıyla’ gerçekleştiği görülmektedir.

İşte kuruluş fikri de şuradan doğdu, diyorum ya ben sıcak bakmıyordum şimdi doğrusu konuşayım. Yani Madenli toplumunda bu işin yürümeyeceğine inanıyordum. Madenli halkıyla bir arada bulunsan da bir takım yan etkileri oluşturduğunu düşünüyordum. Bu işe beni genellikle o zamandaki Ziraat Bankası müdürü, Halk Bankası’nın müdürü, İlçe Tarım müdürümüz var, ... Bey, bu özellikle, beni bu işe sokan bu oldu. Bu tür projemiz var, bu işe sen gireceksin. Ya ben yapamam şudur budur yoğunum falan dememe rağmen beni... İlçe Mal Müdürü illa bu işe gireceksin dediler. Sen girmesen bu insanları bir araya getiremeyiz dediler. Kooperatifi kurmuş olduk. Ondan sonra Madenli’de tekrar kongre yapıldı ilk kongrede de zaten başkan ben oldum (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Hani yani aslında benim yönetime geliş şeklim, aslına bakarsan 2006’dan sonra bir abimiz iş adamı, öyle diyeyim, olaya girdi, dedi ki üyelerin hepsini topladık, 57 üyeyi. Dedi ki: Şu kadar parayı temin edin, işte ben de katkı koyacağım, su soğutma tankları, ilave malzemeler yeniden mandırayı yenileyeceğiz, yaşamına devam ettireceğiz. ... Birdenbire yine tabii burası küçük bir yer olduğu için işte ufak tefek dedikodular... Başkan da bunu duyuyor işte, köylü-yerli ayrımı. Çalıştırmayacağız [diyorlar]... Olumsuz konuşmalar. O dönemdeki 2007 ile 2010 dönüm arasındaki başkan ben dedi çekileyim, ne yaparsanız yapın dedi.... 2010’a gelindiği sırada kimse olmayınca genel kurul oldu kooperatifte çok zor duruma gittiğini görüyorduk. 3 tane arkadaş o sıra üyelerimizden, üyeler işte sen sen ol diye ifade edince biz de o dönemde hasbel kader yönetim kurulu oluşturmuş olduk, oluşturduk, o şekilde girdik yani. Bir gönüllülük esasıyla taze hevesle. ... kimseden destek görmedim. Yürümeyeceğini hep o yönde söylüyorlardı, yürümez! Şu anda kooperatifin bütün borçlarını bitirdik, genel kurulumuzu aldık. Ben de yıprandığım için yani oradan bana altın bile gelse o kadar bir istek kaybı yani, normal derecede şuraya kadar bittim yani. Tabiri caizse bir adağım var, tasfiye süreci başarılı bir şekilde sonuçlanırsa adak kurbanı keseceğim. Çocuğun gibi oldu ama o süreçte ben de çok yıprandım yıprandım. Ben aslında aday olmadım, verildi, kimse bulunmayınca (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Tek çalışan birim bizim kooperatif oldu. Bugün somut olarak çalışan. Yani şu andaki benim fedakârlığım, kardeşimin fedakârlığı bir iki kişinin fedakârlığı ile gidiyor (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Üzülüyorduk yani, toparlayamıyorduk, borcun içinde sin zaten. 6 milyar borç, oldu 90 milyar, 100 milyar. Üyelere diyorsun ki bunu kapatalım, o diyor ben karışmam, o diyor ben karışmam. Sonuçta biliyorsun kooperatifte senin borcum, benim borcum, bire bir gider. Sonuçta fesih kararı aldık, onu da belediye bir şekilde halletti. Kurtardı (gülüşme). Yine de Allah razı olsun, yoksa kim ödeyecekti! (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

Seçilmiş yöneticiler aynı kasaba ve köylerde yaşayan topluluğun benzer ve eşit üyeleri iken bir süre sonra “başkan” ve “yönetim” olarak anılmaktadır. Bunun “hoş” bir cazibesi olduğu kadar, başkandan beklentileri artıran bir yükü de olduğu, çok kısa zamanda başkan, çevre ve üyelerin “el birliğiyle” makamın bir hiyerarşik mesafesinin ve gücünün de ortaya çıktığı dile getirilmiştir.

Zaten başkan olana kadar adam her türlü imkânı sana veriyor, başkan olduktan sonra artık seni takmıyor, diyor ki ya sen olsan ne olur olmasan ne olur, ben burada bir iki sene, beş sene başkanım diyor. Normal sıradan vatandaşlar ama mesela başkanın üstüne düşünürsen başkan ikna kabiliyeti ve gerçekten projeleri, aklında geçen bütün mesele şeyleri iyi kullanan bir insandır. E tabii ki var yani şimdi, zaten yani konuyu oraya getiriyorum. Şimdi bir yerde şöyle hep ben bilirim, ben yaparım, ben ne dersem o olur, dersin zaten istesen de istemesen de o kademe oluşmuş demektir. Onun için kooperatiflerin ömrü çok kısa oluyor (Madenli Çiftçi Halil).

Hiyerarşik mesafe uzunluğunun organizasyonlardaki karşılığı merkezi yapıya eğilim, üstün sosyal statüler ve yukarıya doğru iletişim zorlukları şeklinde olabilmektedir (Erdem, 1996: 130). “Başkanlık” gönüllülük ile alınsa da kooperatiflerde kısa sürede kendisinden beklentilerin yükseldiği bir görev haline geldiği açıktır.

3.2.3. Üretim Bilgisi ve Kabiliyeti

Kooperatiflerin hiçbirinin yatırım öncesi fizibilite yaptırmadığı; İl Tarım Müdürlüğü ve İlçe Tarım ile yapılan genel görüşmelerin “koşulların zaten var olduğu” varsayımı üzerinden istişare düzeyinde yapıldığı görülmektedir.

Fizibilite yok. Ben bu işin içindeydim. Yani biz İstanbul’daki esnaflar... İstanbul’dan bu köyde bir kooperatif yürütmek bizim için çok kolay! Şöyle kolay geldi, oradaki esnaf arkadaşlar, ben de yönetimdeydim. Yönetim toplandık, hesap makinesi alıyorduk elimize. Bir inek kaç kilo süt verir? 5 kilo işte, 100 tane ile şu kadar. Şuna satarsak buna satarız. Hesap makinesine bir bakıyorduk. Biz korkunç para kazanıyoruz, çok güzel (Yayladağ Koop. Bşk., Ahmet).

Yok yok öyle bir çalışma falan yok. Yeter ki kuralım, hurra girildi (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Hayvancılık işine giren 5 kooperatifin 4’ü aynı zamanda süt toplama ve işleme alanına da girmiş, bir tanesi ise sadece besicilik yapmıştır. Besicilik yapan kooperatifin üyelerinin önceki işleri de hayvancılıktır ve her birinin kendi ahırları mevcuttur. Ancak süt toplama, işleme ve hayvancılığı beraber götürmeye çalışan 4 kooperatifin üyelerinin hayvancılıkla ilgili

tecrübesi var olsa da hiçbirinin üye ve yöneticilerinin süt toplama, işleme alanında çalışma deneyimi bulunmamaktadır.

Bu memlekette, saman bizden, yemi burada var, hammaddesi, buğday ekimi var, yonca var, arpa var, sulu arazimiz var, hayvancılık için bulunmaz yer bu memleket. Onun için ya besicilik olacak ya da süt inekçiliği olacak. Süt inekçiliğinde de satma sorunu olacak dedik. Dediler ki o zaman bu projenin içinde süt toplama merkezi, satma şeyi de var. O merkez olunca biz de şunu düşündük, yani iyi olur Madenli’de süt toplama merkezi olur, böyle bir şey de kurulmuş olur, ufak bir sanayi kurulmuş olur, 3-5 tane de insan orada çalışır dedik. Araba verildi hatta. Yani onu düşündük. Yani benim şahsi düşüncem buydu. Şimdi orada bir altyapı çalışması araştırma yaptım değil, bu sadece düz düşünce. Yani ben bunun daha da uygun olabileceğini düşündüm. Bu benim şahsi düşüncemdi, bana kimse bu konuda kalkıp bunu böyle yapalım deyip akıl veren de olmadı. Aldım desem yalan söylemiş olurum. Şahsi düşüncemdi, yanlış da düşünmüş olabilirim (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Profesyonel insanlardan bilgi alışverişinde bulunulmadı. Mandıra açmış olan insanlardan, dışarıdan, onlardan hepsiyle görüşüldü. Hepsinde ortak yön şuydu, ilde hayvancılığın beraber yapılması söylendi. Yani ama profesyonel bir şey yoktu. Yönetici yoktu. İçimizde profesyonel yönetici olmadı. Uzman kişiler de gelmedi. Sadece bir kişi. O Nevşehir’den gelen arkadaştı. O da usta olarak geldi (Güney Koop. Y.K., Arif).

Bunları 70’li yıllarda yaşadı köylü. Biz bunları yaparken mühendisler çok iyiydi, kurumlar çok iyiydi. Yardımcıya hep yardım ederlerdi. Burada bölge müdürlüğü vardı. Kooperatifler Bölge müdürlüğü en az yirmiye yakın mühendis çalışıyordu. Onlar parasız proje yapardı. Köylere gelir seminer verirdi. Arıcılık, halıcılık kurslarına çağırırdı. Halıcılık, kurslar açardı. Devlet yanımızdaydı. Şu anda bölge müdürlüğü yok, iki tane teknisyene bırakmışlar. İl müdürlüğünde bir mühendis, iki teknisyen (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Eğer hayvancılıkla beraber kooperatif kurulmuş olsaydı bizde ürün eksikliği oldu. 5 tondan başladık. 2 ton kapasiteyle çalıştık. 5 ton olması lazımdı. İlçe kapasitesi ona uygun değildi. Hayvancılık ona uygun değildi. Kimisi de vermedi. Bu sefer dışarıdan süt almaya başladık. Dışarıdan gelince maliyet yükseldi. ... Orada zarar etmeye başladı. ... Orada bir de şunu yapmadık. Bayağı bir peynir atılması oldu. Attık yani, beceremedik. Ondan sonra buna rağmen çok fazla zarar etmedik ama. Nasıl söylüyem? Bir ton sütte işte o zamanın tabiriyle yüz küsur kilo yağ alınmış. Biz yağ almasını falan bilmedik, ünitemiz ona uygun değildi. Bu sefer biz tam yağlı ürün gönderdik... Ayrıca 1 ton süttten 100-150 kilo buharda (kaynamada) oynamasından dolayı kayıp oldu. Oradan da bir zararımız oldu. Hem yağını alamadık hem buharlaşmadan süt kaybımız oldu. Bu sefer yavaş yavaş yavaş zarar etmeye başladık. Ama zararın ana sebeplerinden birisi süt bulamamamız (Güney Koop. Y.K., Arif).

Hammadde, işçilik, sermaye, girişimcilik, teknoloji ve üretim bilgisi başlıkları altında değerlendirildiğinde yalnızca besicilik yapan kooperatifin üretimle ilgili bu fonksiyonları sağladığı görülmektedir (Tablo 3.6). Süt işletmeyi amaçlayan 4 kooperatifin üretim bilgisinin

yeterli olmadığı, 2'sinin ise gerek teknoloji gerekse hammadde konusunda sıkıntı yaşadığı tespit edilmiştir. Hammadde ve teknoloji yetersizliği, düşük kapasitede faaliyet ve ciddi maliyet artışlarına neden olmaktadır. 6 kooperatifin 3'ünde üye çalışan olmamasını kooperatifin kuruluş amaçları ve üye profiliyle beraber değerlendirmek gereklidir. Süt işletmeciliği örgütlenmesinde dışarıdan uzman elemanların çalışması olağandır; üyeler de sütlerini vererek fayda sağlayabilirler. Tarım alanında çalışan kooperatif ise işçilik konusunda dışa bağımlı çalışmakta, yerel köylü ile işçi-işveren ilişkisi gelişebilmekte; bir çatışma zemini de oluşabilmektedir.

Üyelerimiz de başlangıçta destek verdi. Destek değil de, iki kat maaş yevmiye vermeye başladık. Yani toprak alıyoruz, parayla getiriyoruz. On liraya gelecekse traktör, bunu elli lirayla getiriyor. Sadece çalışanlardan darbe yedik. Köyden çalışanları buluyorsun. Ya mazot alıyor ya gübre alıyor ya tohum alıyor. Sürekli 24 saat o adamı gözetim altında tutamıyorsun. Sürekli tarla tarla gidemiyorsun (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Tablo 3.6 Üretim Fonksiyonları Tablosu

ÜRETİM FONKSİYONLARI TABLOSU							
Kooperatif Faaliyet Alanı	Hammadde	Bölgede İş Gücü	Üye Çalışan	Sermaye	Girişimcilik	Teknoloji	Üretim Bilgisi
Madenli Koop. süt toplama ve kültür mantarı	Mevcut	Mevcut	Yok	Mevcut	Mevcut	Mevcut	Yetersiz
Irmaklı Koop. süt toplama ve işleme	Mevcut	Mevcut	Açılmadı	Mevcut	Yetersiz	Mevcut	Yetersiz
Güney Koop. süt toplama ve işleme	Yetersiz	Mevcut	Yok	Mevcut	Mevcut	Yetersiz	Yetersiz
Kuzey Koop. besicilik	Mevcut	Mevcut	Var (Aile işletmesi)	Mevcut	Mevcut	Gerekmiyor	Mevcut
Çamlıdağ Koop. tarım ve fidancılık	Mevcut	Mevcut	Yok (Başlangıçta var)	Mevcut	Mevcut	Gerekmiyor	Mevcut
Yayladağ Koop. süt Toplama ve işleme	Yetersiz	Mevcut	Var	Yetersiz	Mevcut	Yetersiz	Yetersiz

Araştırmaya katılan iki yöneticiye üretim konusunda kooperatifin mi geleneksel üreticinin mi daha başarılı olduğu sorulduğunda kooperatifin daha başarılı olduğu cevabı alınmıştır. Kooperatif daha verimli üretim yaparken geleneksel 2-3 hayvanı olan üyelerin yollarına devam edebilmesi ancak kooperatifin devam edebilmesiyle ilgili yorumu sorulduğunda ise Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin “Evet işin ilginç tarafı o. Bunu da işte...

hırsızlık var” diye açıklamış; Çamlıdağ Kooperatifi yöneticisi de kooperatifin üretimini geleneksel köylünün üretiminden daha başarılı bulduğunu özellikle vurgulamıştır.

Karar alma aşamasında demokratik üye katılımının eksikliğinin yöneticileri çok rahatsız etmediği, ancak üretim aşamasında üye eksikliğinin yöneticilerin şikâyet ettiği bir konu olarak öne çıktığı görülmektedir.

Yayladağ, Çamlıdağ ve Güney kooperatifleri başkanları bu şikayetlerini “Çünkü köye geldiklerinde eğer bir şey yapılacaksa benim işim var diyorlar. Öbürü diyor ben gelemem.”, “Burada tek kaldım. Tek başıma kaldım. Tek başıma evde yattım. Tehdit edildim ölümle. Yani savcılıkta var dosyalarda, bunları yaşadık. Bir çeşit neferi olduk. Yani kooperatifçilik yürüsün, hizmet versin, yürüsün değil de ille kooperatif konusu değil. Köye iş yaptıralım, yaptırayım.”, “Yalnız kaldığım kesin ve net” şeklinde dile getirmektedirler.

Yatırımlara maddi katkı veren 2 kooperatif dahil 4 kooperatifte üyeler hiç gelir elde etmemişler ve kapanırken zararları olmuş; besicilik yapan Kuzey Kooperatifi hayvanları alıp dağıtırken, Madenli Kooperatifi ve Güney Kooperatifi süt toplarken üyelerine para kazandırmış; ürün işleyen işletmeler üzerinden herhangi bir risturn dağıtılmamıştır. Güney Kooperatifi’nin süt ineğine sahip üyesi ise yok denilecek kadar azdır.

Üye yoktu, süt veren üyemiz yoktu. ... 300 kilometre yol gidiyorduk ilçemizden, hiçbir şekilde süt alamadık. ... [Uzak köylerdeki] sütleri parayla aldık, hammadde yaptık. Üyelerimizin zaten hayvancılıkla uğraşan sayısı bir ya da ikiydi, hiç hayvancılıkla uğraşan adam yoktu, dedim ya esnaf ve bir işi olan insanlardı (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Süt toplama işi yapsa da sütlerini işleyemeyen Madenli Kooperatifi ile süt işleme tesisi olan ancak süt toplamak için günde 300 km yol yapan Güney Kooperatifi birbirine 60 km uzaklıkta kooperatiflerdir ve birbirlerinin varlığını bilmelerine rağmen bir genel kurul ziyareti dışında bir araya gelmedikleri anlaşılmaktadır.

Öz kaynaklarıyla süt işleme tesisini yapıp, deneme üretimine de geçen Irmaklı Kooperatifi ise yönetim kadrolarını oluşturamadığı için 21 yıl süren bu çalışmayı 2006 yılında belediyeye devrederek sonlandırmıştır. Bölgede süt olmasına rağmen halen bir süt işleme tesisi bulunmamaktadır. O günden bugüne kapalı olan bir işletmenin 18 yıl sonra belediye tarafından tekrar elden geçirilip, özel bir işletmeciye verilmesi amaçlanmaktadır. Belediye başkanı girişimiyle başlayan, öz kaynakla tamamlanan ve sadece deneme üretimi yapan bir işletme yaklaşık 40 yıl sonra yine belediye eliyle ikinci dönemini yaşayacak gibi görünmektedir.

Ortak bir tesiste üretim ile bireysel-aile işletmesi tipi üretimin farkına araştırma kapsamındaki iki kooperatif üzerinden bakıldığında Kuzey Kooperatifi’nde ortak ürün işlemeyi gerektirmeyen iş (besicilik), üyelerin kendi özel ahırlarında, kendi karar verdikleri üretim biçimlerinde birbirlerinden bağımsız şekilde yürürken; Yayladağ Kooperatifi hem tek ahırda

süt hayvanı hem süt işleme gerektği için yönetici, işçi, planlama, satış, raporlama, hesap vermek gibi birçok yönetim bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Bağımsız bireysel üretici konumunda, geleneksel yaşam, üretim, iş bölümü kültürü gibi konular kendi içinde çözülmekte, iş bölümü adil olmasa da normalleştirilmektedir. Kuzey Kooperatifi, bağımsız üreticilerin kâr etmeyen bir çatı örgütü-kooperatifi konumundayken, Yayladağ Kooperatifi üretici olmayan ortaklarının kâr amacı güttüğü kooperatif işletmesi konumundadır.

Yayladağ Kooperatifi'nde ortak ahırda ücret almadan fiziken çalışan yönetici üye, diğer üyelerin de köye geldiklerinde kendisi gibi, aile işletmelerindeki gibi gönüllü çalışmasını beklemektedir. Yayladağ Kooperatifi üyesi Cumali bu durumu “Çünkü köye geldiklerinde eğer bir şey yapılacaksa, benim işim var diyorlar. Öbürü diyor ben gelemem” şeklinde dillendirmektedir. Bir bağımsız işletme olarak kooperatifte üyelerin böyle bir zorunluluğunun olmadığı görünmektedir. Çok ortaklı-tek üretim alanıyla aile işletmesinin ötesinde bağımsız bir işletme olarak kooperatifçiliğin ortaya çıktığı görülmektedir. Ancak bir aile işletmesi gibi gönüllü işgücü beklenmektedir. Yayladağ Kooperatifi üyelerinin %90'ının batı kentlerinde yaşadığı bir kooperatiftir. Yerelde üretim yapanların ürünlerini toplayıp, işleyen, satan bir kooperatif olmayı değil, hiç üretim olmayan bir bölgede üretimi sağlayarak bölgenin “yabancılardan” korunmasını amaçlamışlardır. Bireysel girişimcinin hiç olmadığı bir bölgede ortak ahır bir zorunlu girişim olarak ortaya çıkmıştır. Birinci projesini (besicilik) üyelerin kendi ahırlarında bağımsız üretimi şeklinde kurgulayan Kuzey Kooperatifi de ikinci projeyi (süt inekçiliği ve mandıra) bilinçli olarak tek tesiste gerçekleştirmeyi planlamıştır. Nourse “Kooperatifler, işletmelerin (çiftliklerin) bir devamıdır. Kooperatif, bireysel üreticinin özgürlüğünü kısıtlamamalıdır” (Rehber, 2011: 143) demekten de hem yerelde hem kentte yaşayanların ölçek ekonomisi de yaratmak amacıyla ortak-tek üretim alanı içeren kooperatif işletmeler kurmaları “rasyonel” gözükmekte ancak iyi yetiştiricilik-üretim kadar, ölçek büyüdükçe, kooperatif yapısının da ona uygun düzenlenmesi gerektiği, şeffaflıklarını önceleyen “yönetim organları” oluşturmaları gerektiği de dikkate alınmalıdır.

Çünkü hep üçer beşer hayvanla bir arada, üçer beşer hayvanı çoğaltmaya çalışan fakat burada muvaffak olamayan bir topluma sahibiz. Dolayısıyla 80-90 hayvan bir araya geldiğinde burada yöneticiliğin nasıl olması gerektiği, o hayvanların nasıl çoğaltılması gerektiği bilincine sahip olmayan bir köy mantığıyla, köylü mantığıyla iç içeyiz. Dağılmalarımızın asıl sebeplerinden bir tanesi bunlardır. Diyorum ya bir kapasite meselesidir. Bir insanların bir kapasitesi vardır. Bir yere kadar çıkar çıkar, kapasitesinin olduğu yere kadar gelir. Ondan sonra tökezlemeye başlar (Yayladağ Koop. Üye, Cumali).

Madenli Kooperatifi süt hayvanlarını dağıtıp süt toplama işlemine de başladıktan sonra Avrupa Birliği fonlarından hibe almış, ancak doksanlı yılların sonunda gelen bu kaynağa

rağmen sürdürülebilir bir işletme sağlanamıyor ve on yıl kadar sonra 2009 yılında işletme tasfiye edilmiştir.

3.2.4. Karar Alma Süreçleri ve Aidiyet

Araştırmaya katılan kooperatiflerden 2'si yerel çiftçiler ağırlıklı kurulan geleneksel kooperatif, 2'si yerel esnafın ağırlıklı olduğu topluluk kooperatifi, 2'si ise kentli eski köylülerin ağırlıklı olduğu topluluk kooperatifleridir. 6 kooperatiften 4'ünün üyeleri ağırlıklı olarak yerelde yaşarken, 2 kooperatifin ağırlıklı üyeleri kentte yaşamaktadır. 6 kooperatifin 5'inde seçilmiş kurullar karar alırken 1'inde karar mercii belediye başkanıdır (Tablo 3.7).

Tablo 3.7 Katılımcı Kooperatiflerde Karar Alma Etkileyenleri

Faaliyet Alanı	Kooperatif Tipi	Başkan Üye Grubu	Üyelerin Yaşadığı Yer	Karar Merkezi	İnformel Aktörler	Kooperatifçilik Eğitimi	Danışma Bilgilendirme Toplantıları	Düzenli Genel Kurul	Başkana Ücret var mı?	Yöneticilerin en çok şikayet ettikleri konular
Madenli Koop. (19 yıl) Süt Topl. ve K. Mantarı	Geleneksel Kooperatif	Yerel Çiftçiler	Yerelde	Seçilmişler	Yok	Yok	Yok	Var	İlk 7 yıl yok Sonra var	Bürokrasi
İrmaklı Koop. (21 yıl) Süt Toplama ve işleme	Resmi öncülerin yerel topluluk girişimi	Esnaf	Yerelde	Belediye Başkanı	Belediye Başkanı	Yok	Yok	Yok	Yok	Bürokrasi
Güney Koop. (25 yıl) Süt Toplama ve işleme	Resmi öncülerin yerel topluluk girişimi	Esnaf	Yerelde	Seçilmişler	Yok	Yok	Yok	Var	İlk 7 yıl var Sonra yok	Hammadde temini Üretim bilgisizliği Pazarlama
Kuzey Koop. (26 yıl) Besicilik	Geleneksel Kooperatif	Yerel Çiftçiler	Yerelde	Seçilmişler	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Bürokrasi
Çamlıdağ Koop. (12 yıl) Tarım ve fidancılık	Kentlilerin Yerelde Topluluk Girişimi	Kentli Eski Köylüler	Kent	Seçilmişler	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Halkla ilişkiler
Yayladağ Koop. (7 yıl) Süt Toplama ve işleme	Kentlilerin Yerelde Topluluk Girişimi	Kentli Eski Köylüler	Kent	Seçilmişler	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Denetim/Raporlama

Kooperatiflerin yarısında genel kurulların düzenli yapılmadığı görülmektedir:

Bazen öyle oldu ki yönetimi bile toplayamadık. Yönetim, toplayabilirsek yönetimle alıyorduk, yoksa başkan kim, karar defterine... Zaten bir şey yapamıyorduk ki, yönetimi toplayamadık, şu oldu, fesih kararı aldık. Daha olmadı, başkan alınacak kararı alıyor, götürüyor adamlara da imzalatıyor aynı şeyi. Denetim de aynı (İrmaklı Koop. Y.K., Selim).

Kimisi İstanbul'da yaşıyor, kimisi Ankara'da, kimisi Adana'da. Dolayısıyla toplu bir karar alma olasılığı çok zayıf. Bütün yetkiler yönetim kuruluna verilmiştir. Genel yönetim kurulunun almış olduğu kararlar daha sonra şehirlere bildirilirdi. Üyelere bildirildi. Doğru mu? Tabii ki değil. Orada çoğunluğun onayı alınmadan kararlar alınır. Şeyler olmuştur, itirazlar olmuştur. Ama düşündüklerinde gelecekte bir kazanç olabileceğini tahmin ederek fazla tepkiler gösterilmedi. Kooperatifimizde yönetim kurulu o kadar yalnız bırakıldı ki, kendi aralarında bile çelişkiler yaşamaya başladı (Yayladağ Koop. Üyesi, Cumali).

Başkanla kötü olmayayım mantığı ön planda, başkanla kötü olmuyum. Yarın bir gün bana lazım olur, benim sütümü almaz, paramı geciktirir mantığı ile tabii ki biat ediyorlardı. Yani adam boyun eğiyordu ne dese de yanlına da el kaldırılabiliyor yani (Madenlili Çiftçi Halil).

Karar merkezi ben ve 3 kişiydik yönetim kurulunda. Sadece üyelere mandırayı açacağımızı toplantılarda beyan ettik. Onlardan da çalışma sistemine kimse müdahale etmedi (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Çamlıdağ Kooperatifi'nde kuruluştaki üyelerin yarısının yerel köylüler, diğer yarısı kentte yaşayan memur ve işçi emeklileri iken kuruluştan kısa bir süre sonra yerel köylülerin tümü istifa etmiş, kooperatifi kent merkezli işçi memur emeklileri devam ettirmiştir. Onların ayrılması sonrası kooperatifin topluluk yapısının yalnızca kentte yaşayanların aidiyet duygusuyla devam etmesi durumunu Başkan Kemal Bey "Göçüp geri gelenler geri de gelmiyor. Oradan destek veriyor sözde" şeklinde değerlendirmiştir. Buna karşın Çamlıdağ Kooperatifinin karar alma sürecinin diğer 5 kooperatife kıyasla daha geniş katılımlı yürütüldüğü görülmektedir.

Gündemi hazırlarsın. Üç kişilik ekip, Üç, üç ama aslında bu denetim kurulunun da haberi olur. Aynı anda çoğu üyelerin de haberi olur önceden. Bunun karar aşaması en son uygulama aşamasıdır. Üyeler gelir, yönetim kuruluna da gelir, üyelere de gelir. Denetim kurullarında gelir öneriler değerlendirilir, parasal durumlara bakılır. Gündeme alırsınız, her ay zaten toplantı zorunludur. Onun cezaları da var eğer zamanında toplantı yapmazsanız aydan aya (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Eğitim düzeyi ve kooperatifçilik tecrübesi olan, genel kurul, düzenli toplantılar ve bilgilendirmeler, demokratik karar almalar konusunda en düzenli davranan kooperatif olan Çamlıdağ, yerelle kopan ilişkileri nedeniyle aynı zamanda en zorlanan kooperatif durumundadır. Kooperatif topluluk çeşitliliğini yitirdiğinde, homojenleşen bir yapı içinde uyumlu olmanın amaçlanan kooperatifçilik hedeflerini gerçekleştirmeye yetmediği görülmektedir. Yerelin katkısı olmadan alınan kararlar ne kadar pozitif olursa olsun dışarıdan bir "dayatma" gibi de algılanabilmekte ve çatışmaya konu olabilmektedir. "Dışarıdan" kararlar nedeniyle çıkarlarını kaybedenler yerel olmanın getirdiği organik ilişkileri nedeniyle karar alma mekanizmasına güçlü direnç geliştirebilmektedirler.

Şimdi şöyle bir şey var. Ben 2012'de geldiğim zaman o eskiyi yaşayanlar "biliyoruz ki hocam altın desen altın yaparsın bu köyde, altın yağdırabilirsin ama biz istemiyoruz. Sen altın da dağıtsan" [dediler]. 70'li yıllarda da öyle dağıttık yani biz, traktör parası ödüyorduk. "Biliyoruz ki altın dağıtsan ki dağıtırsın fakat biz ona teneke diyeceğiz. İstemiyoruz, bizim şu düzenimizi bozma, kooperatif kurarak bozma. Biz şu anda 13 ev bir araya gelmişiz. Şu 5 bin dönüm araziye para pul vermeden işliyoruz. Kendi açımızdan. Dışarıda birkaç dairemiz olmuş. Bugün emekli, memur, öğretmen, işçi, dışarıda olanlar bu zenginliğe ulaşamadılar. Hiç kimsenin doğru dürüst parası yok. Ama biz köyde oturduğumuz halde ikişer traktör aldık çift çeker ve birer ikişer de dışarıda dairelerimiz oldu" [dediler]. Ama çocukları okutmamışlar başka

bir şey. “Bu düzenimizi bozma” [dediler] çıkar çatışması bu. Neden benden korkuyorlar. Çünkü ömür boyu ben hak bildiğim, yolda yürüyen, ölümle yürüyen birisiyim (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Tüm bileşenleri içine almayan bir karar alma süreci, çatışma yaratan, kentlilerin köylülere rağmen yürüttüğü bir “kalkınma” projesine dönüşebilmektedir. Belediye başkanının öncülüğünde kurulan Irmaklı Kooperatifi’nde ve Bakanın hibe kaynak sunmasıyla kurulan Güney Kooperatifi’nde topluluk kültürü-değerlerinin, kooperatifçilik kültürünün oluşmadığı, yönetim yapılarının kurulup işletilemediği ifade edilmektedir.

Belediye Başkanlığı şeyinde de bir süt fabrikası şeyi düşündüler buradaki işte malcılık yapan bazı esnaf arkadaşlarla beraber. Bu şeyi yapmaya karar verdiler. Süt Fabrikasını. Başlandı, kooperatif kuruldu, malzemesi alındı, fabrika tam teşekküllü, yani her şeyi hazır vaziyete geldi, sadece işte süt alınıp üretime başlanacaktı. Tam o dönemde Belediye Başkanı ayrıldıktan sonra, sonradan gelen bir belediye şeyi bu daha evvelki Belediye Başkanı bunu yaptı diye hiç elini sürmedi. Bizde de sonradan bunu yapacak kimse olmadı, atılğan kimse fazla yoktu yani. Ufak yerlerde şimdi bir düşünce var, burada önder kim belediye, belediye başkanımız işte önderliğini yapsın, bir şeyler yapsın biz de bir arkasından sürükleyelim gidelim (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Üyeleri, üretici, esnaf, yerel yönetici, çalışan, emekli gibi kesimlerden oluşan 4 kooperatifte çeşitliliklerin getirdiği sosyal sermayenin kullanılmadığı, yerel sosyal grupların kararlara dahil olabildiği bir topluluk aidiyetinin oluşturulamadığı söylenebilir. Irmaklı Kooperatifi toplantılarını yapamamış, Güney Kooperatifi kurucu ekibi kendi içindeki tartışmaları resmi makamlara taşımış, Çamlıdağ Kooperatifi ise yerel aktörlerin olmadığı kent merkezli bir karar alma mekanizması kurmuştur. Bu kooperatiflerde yerelin katılımı dışında geliştirilen bir “kalkınma” düşüncesi olduğu görülmektedir. Kent merkezli bir yapısı olan Yayladağ Kooperatifi ilk amaç olarak bölgenin kültürel korunmasını öne çıkardığı ve kendi projelerini yerelle birlikte kendileri geliştirdiği için topluluk kültürüne daha yakın görünmektedir. Ancak Yayladağ Kooperatifi’nin 7 yıllık işletme ömrü 20 yıl ortalaması olan diğer işletmelere kıyasla çok kısadır.

Üye çeşitliliğinin karar alma süreçlerine tam aktif katılımı şeklinde yansıdığı kooperatif olduğunu söylemek güç görünmektedir. Geleneksel diyebileceğimiz kooperatiflerde üyelerin aktif katılımı olmasa da homojen üyelik yapıları ve kendi “benzerlerinden” seçilmişlerle karar alınması sürecini olağanlaştırdıkları belirtilebilir. Çeşitlilik, dillendirilen ve örtük farklı beklentilerin varlığını da mümkün kılmakta, bunların anlaşılması, ortaklaşılması etkin bir yönetim ihtiyacını da meydana getirmektedir.

Woolcock ve Narayan yoksullukla mücadelede sosyal ağlara vurgu yaparken bu sürecin zorluklarına da değinerek: “Ancak bu süreç, özellikle dış sivil toplum örgütleri, yayım hizmetleri ve kalkınma ajansları için birçok ikilemle doludur, çünkü uzun süredir var olan

kültürel geleneklerin veya güçlü çıkar gruplarının ürünü olan sosyal sistemleri değiştirmeyi gerektirebilir (2000:233) demektedirler.

Başka bir deyişle “dış” olarak vurgu yapılan, ‘köprü kuran’ aktörlerin uzun süredir var olan gelenekler veya yereldeki çıkar grupları veya sosyal sistemlerle çatışması da gündeme gelebilmektedir. Yerel aidiyeti olmayan dış gruplar işbirliğinde yerele daha az müdahilken, yerel aidiyeti olan “dış-iç” grupların toprak paylaşımı, muhtarlık, sosyal statü, dış temsil konularında yereli rahatsız edebildiği görülmektedir. Bu tepkiler açıkça dillendirilmese de yönetim ve uygulama süreçlerine ciddi etkileri olduğu anlaşılmaktadır.

Üye çeşitliliği ve sosyal sermaye ağlarının pozitif yönlerinin gerek yöneticiler gerekse üyelere bilinmediği, hatta dezavantaj gibi algılandığı da görülmektedir.

Şimdi geçim olayı veya yapmış olduğu iştiğal neyse ona göre girenler, yani malcılıkla uğraşıyorsa malcılıkla uğraşan adamın görüşü ve geleceğe bakış açısı farklı olur. Ama dışardan alakası olmayan biri girdi mi, o kooperatif, o işletmenin gidişatı daha değişik olur... Şimdi malcılıkla memurun bir ilişkisi yok, memur kooperatife üyeydi. İштиğal etmeyenlerin söz hakkı ilk etapta olmayacak... Ek iş olarak gören zihniyet var ya, olursa olur, olmazsa olmaz. Bizimkisi karıştı, malcı olan da vardı, arıcı olan da vardı, memur olan da... Zaten kopukluk var, ortada bir şey yok. Mesela adam ek olarak görüyor. Ne borca karıştı ne bir şeye karıştı (Irmaklı Koop. Y.K., Selim).

Üye çeşitliliği gösteren ama bunun getirdiği sosyal ağları yönetemeyen 4 kooperatifin aksine, yerel çiftçilerin ağırlıklı olduğu geleneksel 2 kooperatif olan Madenli Kooperatifi ve Kuzey Kooperatifi’nin karar alma ve uygulamada daha uyumlu olduğu görünmektedir. Madenli Kooperatifi 10 yıla yakın bir süre süt toplamış ve bir dönem mantar üretim ve satışı gerçekleştirmiştir. Devletten teşvikli krediyle ikişer süt ineğini üyelerine dağıtmış, Avrupa Birliği’nden de önemli bir hibe almıştır. Kuzey Kooperatifi ise teşvikli krediyle üyelerine onar adet besi hayvanını dağıtmıştır. Kuzey Kooperatifi Başkanı karar alma sürecini “Yönetim kurulunda bulunan kişiler zaten baskın olan kişilerdi ve sözü geçen yani sözü dinlenen insanlardı. Ondan dolayı itibar vardı... Yani liderlik üzerine. Genelde yönetim kurulu bir araya gelir, alır kararını. Ona göre de işlem devam ederdi” şeklinde anlatarak istişare kültürünün olmadığını beyan etmiştir. Madenli Kooperatifi Başkanı ise durumu “...hazırlıyorduk ediyorduk, her şeyi yapıyorduk, yönetimde de kararını aldırıyorduk. Yönetim diyorum ya benim arkadaşlarım, ne dersem olur diyorlardı. O zaman da aynısıydı, yani başkan ne derse o olur. Ne dersem tamam derlerdi yine, kararı alırdık” şeklinde ifade etmiş, denetim sürecini ise “sözde” olarak tanımlamıştır. Yalnızca Madenli ve Kuzey Kooperatiflerini üyelerine gelir kazandırabilmiştir. Madenli düzenli süt alımı yapabilmiş ve üyelerine indirimli yem temin edebilmiştir.

Yönetimlerin karar alma süreçlerinde yalnızlaştığı ifade edilmiştir. Bu durum üyelerin, hatta yöneticilerin katılım göstermemesi şeklinde olabilmektedir.

Ne dersem tamam derlerdi yine, kararı alırdık (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Daha olmadı, başkan alınacak kararı alıyor, götürüyor adamlara da imzalatıyor aynı şeyi (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Kooperatifimizde yönetim kurulu o kadar yalnız bırakıldı ki, o kadar oldukça kendi aralarında bile çelişkiler yaşamaya başladı (Yayladağ Koop. Üye, Cumali).

Kooperatiflerin tümünde amaç konusunda fikir birliği oluşturulsa da süreçte önemi artan “yöntem birliğinde” zorlanıldığı, uygulamalar üzerinde tartışma yürütülürken ilkelerin tartışılmadığı görülmektedir. Yöntem birliğini yaratmada iyi bir rehber olan kooperatifçilik ilkelerinin kooperatiflerde herhangi bir eğitime konu olmadığı; ne yapılacağına karar verilse de bunun nasıl yapılacağı ile ilgili genel kaidelerinin belirsiz kaldığı söylenebilir.

3.2.5. Çevre/Dış Etkileyenler

Çevre, kooperatiflerin varlığını, devamlılığını etkileyen ama yönetemediği kurum, kuruluş, toplumsal yapı ve aktörleri de içerir. Çevre ile olan ilişkiler muhakkak karşılıklı bir etkilenme yaratır; başarısızlığın bağlamsal nedenleri de mevcuttur. Bu çalışmadaki kooperatiflerin ortalama ömürlerinin 20 yıla yaklaştığı göz önüne alındığında en önemli dış etkileyenin ulusal ve küresel tarım-hayvancılık politikaları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye’de 1980’lerden günümüze küresel ve ulusal politikalar daha çok rekabetçi bir hal almış, tarım ve hayvancılıkla geçinenlerin payı azalmıştır. Son 30 yıldır küresel boyutta uygulanan yapısal uyum programları ülke içinde ve ülkeler arası gelir dağılımının gittikçe bozulmasına ve yoksulluğun artmasına yol açmıştır. Sanayileşmiş merkez ülke çiftçilerinin gelirleri artmış; buna karşın, az gelişmiş ülke çiftçileri bundan zarar görmüş ve yoksullaşmıştır. Türkiye’nin 80 sonrasında tarım sektöründe dış ticaret serbestliği, korumacı politikaların tasfiyesi, uluslararası anlaşmalar ve özelleştirme temelinde gerçekleştirilen uygulamalardan milyonlarca insan doğrudan etkilenmiştir (Öztürk 2008). Katılımcı kooperatiflerde ulusal ve uluslararası tarım politikalarının yarattığı bağlam şu şekilde cümlelere yansımıştır:

Tarım politikası kökünden teşviğine kadar yanlıştır. Aslında üreten almıyor, üretmeyen alıyor. Destek diyorlar, bize diyorlar ki, ya diyor nankörlük etmeyin arkadaş. Siz şu kadar para alıyorsunuz. Arkadaş ben senede bin dönüm yer ekiyorum. Benim 400 dönüm kendi baba dede malım var. 400 dönüm ben desteğini alıyorum, peki 600 dönüm yerin desteğini kim alıyor? Ben sana soruyorum (masadaki arkadaşına) sizin köyde en çok benim ektiğim alan, ... destekleri kim alıyor? Tarla sahipleri alıyor. Öyle edeceğine, ürünü desteklerseniz de gerçekten tarımı destekleseniz de... Bana destek verme arkadaş, destek verme.

Evet. Biz onlara ne diyok hocam biliyon mu? ATM çiftçisi diyok onlara. Onların yani lakapları ATM çiftçisi. Adam İstanbul’da kravatı takıyo, paltosu omuzuna atıyo, geliyo buraya ATM’ye kartı atıyo, parayı çıkarıp gidiyo. Sadece o zahmete giriyor. Burada yaşayan da var burada yaşamayan da var ama üretimle uzaktan yakından alakası yok. Tarlanın tozunu bile görmez, tarlanın tozunu boş ver, tarlasını göster, tarlasını bilmez. Öyledir hocam yani... Ülke nasıl oldu biliyor musun hocam, ben bunu son kez söyleyeyim, son sözüm olsun. Ülke nasıl oldu biliyor musun, üretici kazanmıyor, tüketici kazanmıyor, sade aradaki aracı kazanıyor (Madenli Çiftçi Halil).

Bu ifadeler, bir yanıyla kooperatifçiliğin önemini ortaya koyarken bir yanıyla da ne kadar zorlaştığına işaret etmektedir. 1970’lerde de kooperatif yöneticiliği yapmış olan Çamlıdağ Kooperatifi Başkanı Kemal, bu yöndeki politikaların o günden bugüne değişimini şu şekilde belirtmektedir:

Bir de şu var. Biz bunları yaparken mühendisler çok iyiydi, kurumlar çok iyiydi. Yardımcıya hep yardım ederlerdi. Burada bölge müdürlüğü vardı. Kooperatifler Bölge Müdürlüğü. En az yirmiye yakın mühendis çalışıyordu. Onlar parasız proje yapardı. Köylere gelir seminer verirdi. Arıcılık, halıcılık kurslarına çağırırdı. Halıcılık, kurslar açardı. Devlet yanımızdaydı. Şu anda bölge müdürlüğü yok. Sivas’ta iki tane teknisyene bırakmışlar. İl müdürlüğünde bir mühendis, iki teknisyen. Bunlar genel kurula da parayla gelirler bunlar. Öbürleri parasız gelirdi, paramı yatırırsan genel kurula geliyorlar. Bir de olumsuz konuşuyorlar şu andakiler. Yani kooperatifin batmasına çalışıyorlar. Yaşadık biz bunları. Yani kooperatif ama yarın birbirinize girersiniz, gerek yok. Ne gereği var? Şu kadar kooperatif batmış, sizinki de batacak, paranız boşa gidecek deyip. Kurulusta olumsuz konuşanlar, devletten gelen mühendisler var. Şu anda yaşıyoruz bunları (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

“Bazen haklı çıktılar demiyor musunuz” sorusuna ise Çamlıdağ Koop. Kur. Başkanı Kemal, “Tamamen kendileri yarattı” diye yanıt vermiştir.

Çevre ile olan iletişimin etkilenmeden, bağımlılığa kadar derinlikleri olabilir. Karşılıklı bağımlılık yerleşme ve meşruiyete katkı sağlayabilirken, bağımlılık karşılıklı olmadığında işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir. Karşılıklı bağımlılığı destekleyen yerleşmenin sağlanamadığı bir ortamda kooperatifin kendisi çevrede “bir dış etkileyen” olarak ötekileştirilebilmektedir.

Şimdi ben kapanma döneminde kendi dönemimde öyle bir tersine durum oldu ki benim de çok ilgimi çekti bu olay. Şimdi ben pazara mal çıkarmaya başladım, kooperatiften mandıradan pazara mal çıkarmaya başladım fakat 3 hafta gittim, beklediğim şeyi karşılayamadım, ürünün satışını. Güney pazarında... Fakat ben de şunu gördüm tabii bu diğer açıdan yanlış ama ben bunu denemek için yaptım, mandıramın etiketini söktüm şöyle dedim, dışarıdan gelen bir peynirci gibi davrandım. Yani şöyle, İliç peyniri dedim ve buna inan samimi olarak söylüyorum, birinci haftadan itibaren [talep] artmaya başladı, 2 hafta, geçmişten gelen güvensizlikten dolayı midir bilemiyorum, 2 hafta büyük bir satış patlaması oldu. Fakat biz o dönemlerde kapanma sürecine girdiğimiz için sütü bulamıyorduk işte sıkıntı yaşıyorduk. Bulamayınca pazardan da zaman içinde geri çekildik ama o dönemdeki o pazarın kazancı müthişti yani... Etiketini söktükten sonra farklı bir talep oldu. Aslında anladım üründe bir bozukluk ya da sıkıntı olmadığını. Fakat insanların zihniyetinde geçmişten gelen bir güvensizlik midir nedir bilemiyorum daha önceki batma hikâyesinden

mi, ondan mıydı, farklı bir taleple karşılaştım, böyle bir şeyle de karşılaştım yani. (Güney Koop. Bşk., Mehmet)

Güney Kooperatifi yerelde kurulup ekonomik, sosyal ve dayanışma yönlerinden yerelleşemeyen bir kooperatif gibi. Yerelden süt toplayıp, dışarı (Sivas’a) ürün satabilen bir kooperatiften, dışarıdan süt toplayıp içeriye (ilçesine) ürün satmaya çalışan bir kooperatife dönüşse de içeride de gerekli desteği görememiş. Mehmet Başkan ötekileştirmeye yol açan muhtemel sosyolojik farklılıkları ya da toplumsal yapının kaotik ilişkilerini “işte karışık fikirdeki insanlardan dolayı mı kötüleme oldu diye düşünüyüm veyahut da geçmişten gelen batmış durumdan dolayı mı” diye ifade etmektedir. Toplumsal barış, yüzleşme gerçekleşmemiş topluluklarda farklılıklar açık ya da örtük bir şekilde “öteki” yaratıyor ve ona destek vermeme hatta engellemeye kadar varabiliyor. Bu topluluklar çeşitli çevrelerce bir araya getirilse de ortak paydalarda buluşmada zorluklar yaşanabiliyor.

Kooperatiflerin varlığını belirleyen diğer önemli bir konu kamunun teşvikleridir. Çalışma kapsamındaki 6 kooperatiften 4’ü kuruluş amacını hibe-kamu teşviğine bağlamış, 3’ü bu amacına ulaşmıştır. Bu kooperatifler bu kaynaklara ulaşana kadar kendi öz kaynaklarıyla bir faaliyet yürütmemiştir. Bu kaynaklara ulaşamadıklarında kooperatif tüzel kişiliğini devam ettirmeyecekleri görülmektedir. Bu 4 kooperatif içinde olup kamu teşviği ve hibe alamayan Irmaklı Kooperatifi ise süt işleme tesisini kendi kaynaklarıyla tamamlayıp deneme üretimi bile yapmasına rağmen 21 yılın sonunda hiç üretime geçmeden kapatmış ve kooperatifi feshetmiştir. Irmaklı Kooperatifi başkanlarından Metin “Bir yeri işletek de ... parayla olmuyor bu iş. Şimdi fabrika kuruldu 2 ton sütle işleme geçecek, di mi, peynir üzerine gideceklerdi, şu anda âtil durumda. Şu anda o makinalar iş görür mü, görmez mi bilmiyorum durumu nasıl” diyerek durumu anlatmaktadır. Bunda sürecin uzunluğunun getirdiği üye yaşlanması-yorgunluğu yanında girişim ve öncülüğü “kamu otoritesinden-yukarıdan” bekleyen bakış açısının önemli payı vardır. “Her şey devlet içinde...” sözüyle temsil bulan onlarca yıllık korporatist uygulamalar sonuçta tabanda “yaparsa devlet yapar” şeklinde bir durum yaratmıştır.

Yerel yönetim-kooperatif iş birlikleri üretici ve tüketici için ciddi olanaklar yaratabilecek ilişkilerken, 6 kooperatifin 5’inin bulunduğu ilçe yerel yönetimiyle iş birliği hiç olmamış. Belediye başkanı öncülüğüyle kurulan Irmaklı Kooperatifi’nde ise belediyenin kurumsal açık iş birliğinden çok, belediye başkanlarının kişisel tercihleri etkili olmuş ve sürdürülebilir yöntemler uygulanmamış, sonuçta borçlar belediyece üstlenilip mülkiyet belediyeye kaydedilmekle sonuçlanmıştır. 6 kooperatifin tamamının merkezi idarenin kurumlarıyla ilişkilerinin genel hatlarıyla iyi olduğu görülmektedir. Merkezi idareden yerele en çok kaynak aktarabilen kooperatif olan Çamlıdağ’ın Başkanı Kemal aldıkları hizmetleri “Biz buna rağmen ağaçlandırma yaptık. Yolun bakımını yaptık, üstlendik. Göleti yaptırdık, içme

suyunu getirdik. 14 milyon liraya yakın devletin hizmetini sokabildik bu köye.” diye anlatmaktadır

Yerel yönetimden ilgi görmediğinden şikâyet eden Güney Kooperatifi ise merkezi yönetimden ciddi destek almıştır. Güney Kooperatifi Başkanı Mehmet “Kesinlikle gelişmedi (yerel yönetimle ilişki). Ben şunu gördüm o dönemlerde, özellikle ilçe dışına çıktığı zaman malzemelerimiz, Sivas’taki gurbetçiler[den] özellikle bizden, bizim ürünlerimize talep oldu ama burada yereldeki şeylerden hiçbir şekilde fayda göremedik kesinlikle” demektedir. Aynı kooperatifin Yönetim Kurulu üyesi Arif de “Devletin desteği oldu, yani devletin yapacağı ne varsa bize yaptılar. Yani hem fikir olarak hem maddi olarak devlet her şeyi yaptı ama bizde eksik oldu” demiştir.

Dile getirilen şikâyetlerden en belirginini (bkz. Tablo 3.7) 6 kooperatiften 3’ünün dile getirdiği şekliyle bürokrasidir. Güney Kooperatifi hammadde temini, üretim bilgisizliği, pazarlama, Çamlıdağ Kooperatifi toplumla ilişkiler ve Yayladağ Kooperatifi denetim ve raporlamadan şikâyet etmektedir. Şikâyetlere konu olan ‘dışa yönelik işlerde’ başarılı olmak bir nevi “kabuğundan çıkmayı”, bilinmeyen ötekiyle ilişkiyi gerektirmektedir.

Devlet sana bir fırsat vermiş. Devlet sana diyor ki şu şartlar altında ben sana destek olacağım. Sen o şartları yerine getirene kadar bir dünya, emek harcıyorsun, bir dünya zaman harcıyorsun, kendi işinden feragat ediyorsun, onun için çaba harcıyorsun. Yani bakana kadar götürmüştüm. Ben genel müdürlüğü falan geçmişim. Her şeyi onayladım. Her şeyim tamam. Hiçbir eksikim, hiçbir sıkıntım yok. Bu vaziyette kooperatifin ben bakana kadar götürdüm. Bakanın bir imzasına kalan bir şey. Proje geri çevriliyorsa beni niye uğraştırıyorsun kardeşim? Sen benim projemi almayacaksan, böyle bir şeyi beni niye teşvik ediyorsun? Sen bana diyorsun ki kooperatiflere biz böyle böyle destek vereceğiz, bu destekleri sağlayacağız. Bu işlemleri yaparlarsa projeleri hazırlarsa biz destek sağlayacağız diyorsun. Ben bir dünya emek harcıyorum, proje hazırlıyorum, işimden feragat ediyorum ama senin bir imzana kadar geliyorum. Bana bir imzayı adamım olmadığı için, yukarıda benim adamım olmadığı için benim projem imzalanmıyor ve beni hayal kırıklığıyla geriye, memleketime gönderiyorsun. Ben bir daha kooperatifçilik yapar mıyım? Ben bir daha insanların önüne düşer de böyle bir hayal kurar mıyım? (Kuzey Koop. Bşk., Murat).

En çok yoran konu Ankara’ya gidip gelmekti, bürokrasi ile uğraşmak. Bir proje çıktı ya da bir proje yaptık diyelim süt ineği projesi yaptık o projeyi Sivas’ta onaylatıyorsun, ilçe onaylıyor Sivas’a götürüyorsun, Sivas’tan alıyorsun Ankara’ya götürüyorsun, orada Tarım Bakanlığı’na gideceksin, gidip de bir bakanla ya da müdürle görüşme imkânın yok. Kooperatif Başkanısın ama... E ne edeceksin orada mecburen ya bir Azimet Köylüoğlu’na ya Ziya Halis’i peşime takıyordum, ya Mahmut Işık’ın peşine takılıyordum açık söyleyeyim, ya Ekrem Kangal’ın peşine takılıyordum. Hadi beni Tarım Bakanlığı’na götürün de şu projemizi onaylatalım. Ziraat Bankası’ndan şu kadar paramız çıkacakmış, açık söyleyeyim benim gidip Ziraat Bankası müdürü ile görüşecek imkânım yok. O kadar ileri bir forsum da yok. Eller gibi hava da

atmam ben gidip Ziraat Bankası Genel Müdürü ile görüştüm diye, Görüşmek için mutlaka onlardan birini yakalayıp gideceksin (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Şöyle bir durum var mesela, benim başkanlık dönemimde bir gittik, ilçe başkanlarıyla... İsim önemli değil, ilgi göremedik, anlatabiliyor muyum? Sorun, olayını anlatacaksın, dinleyeni bulamadık. Bürokrasiden. Yani bu işler diyorum ya alttan girişimciler dahilinde bürokrasi de olacak. Buranın tarımı var, Ziraat Odası var, oyu var, şuyu var. İşlerini yapmıyorlar. Üstüne düşen kişi de yapmıyor. Kurumları çalıştıran da kişilerdir zaten (Irmaklı Koop. Bşk. Metin).

Çamlıdağ Kooperatifi Kurucu Başkanı Kemal, kooperatif olarak köylerine yeni bir gölet yapımı için valilik bilgisi dışında kamu merkez kuruluşlarından kaynak temin etmiş ve bunu sonradan öğrenen, tepki gösteren ve soran valiye durumu şöyle izah etmiştir:

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'ne uğradım. Kooperatif kurduğumuzu söyledik. Eski gölet vardı, 20 tane gölet yapılıyor. Yıllık 10 tane ihale yapılan 10 tane göletin içine Çamlıdağ da eklendi. Bizim kimseye de zararımız olmadı eklendi bu dedim. Yamanlar Köyü komşu köyüm dedim. Bir yıl geri vurdu onların göleti dedim Çamlıdağ'dan dolayı dedim.

Kamu kaynaklarına erişimin standartlar içeren, eşit ve adil bir sistem dahilinde olmadığı; bu ilişkileri kurup takip yapan kooperatifler kaynaklara ulaşabilirken bunu yapamayanların kaynaklara erişemediği görülmektedir. Bu zorluk bilindiği için kooperatif girişimcileri de başkan ve yönetimi yüzü dışa dönük olan ve bu ilişkileri kurabilecek insanlardan seçmektedirler. Bu seçilmiş insanların, bir kaynak temini için bürokrat ve siyasetçilerle ilişkiye geçebilmesi ve hatta başka yere ayrılmış kaynakların yönünü değiştirebilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Kaynak kullanımı için gerekli olan bu ilişkiler kooperatifleri kooperatiflere rakip de kılabilmekte, devletin herkese bu imkânları sunmayacağını bilen kooperatif girişimcileri bu ilişkilerini o kaynağa ulaşana kadar paylaşmayabilmektedir. Çalışmada yer alan kooperatiflerin hiçbiri ortak alanlarda çalışsalar da bir diğeriyle işbirliği içinde olmamıştır.

Gözlemlenen bir başka olgu da bir kooperatife kurulduğu coğrafyanın dışından bakışın o coğrafyanın içinden bakıştan daha pozitif olduğudur. Coğrafya dışından bakanların kooperatif hareketine söylem ya da pratikte önyargısız bir destekleri olabilirken, coğrafya içindekilerin çok nedenli çekinceleri olabilmektedir. Dışarıdan bakanlar yönetme-yönetilme ilişkisi içinde olmadıkları, yani bir güç ilişkisi içinde olmadıkları bir organizasyonu rahatlıkla olumlarken, içeridekilerin (yerelde) bir güç-iktidar-statü paylaşımı refleksiyle hareket edebildiği-ettiği görülmektedir. Bu, kişisel egoyla olabildiği gibi, kendini ait hissettiği sosyal grubun etkisiyle de olabilmektedir.

Şimdi şöyle, dış köy çevre köylerimize destek verenler de oldu, ufak tefek ama biraz engel olmak isteyenler de oldu. Mesela İngiltere'de yaşayan bir abimiz var. Yan köylü Ali Yusuf abi var, yan köylü. Onlar sağ olsunlar, dediler biz de destek olalım. Yani bu insanlar güzel bir şey yapıyorlar. Bize de

faidaları olur. Arazilerini koruyorlar. Bir amaçları var. Geldiler hiçbir menfaat gözetmeksizin şey yaptılar. Adamlar hisse aldılar. Durumları da iyi. Yani ihtiyaçları da hiç yok. Hiç yani arayıp sormadılar, ama destek oldular. Çevre köyleri bizi örnek gösterirlerdi. Herkes vay be çocuklar nasıl böyle bir organizasyon ne kadar harika... Ama içimizi bilmiyorlardı. İçten de biz yürütemediklerimizi de yansıtmıyorduk aslında (Yayladağ Koop. Bşk., Ahmet).

Kendi ilçesindeki kooperatifle ilgili birçok çekincesini dile getiren Madenlili çiftçi Halil, başka ilçe ve ildeki kooperatifler için çok daha pozitif konuşabilmektedir.

Size Konya Torku'yu mesela örnek verdim. Adamlarda kooperatifçilik anlayışı gelişmiştir ve dürüstçe de yönetmiştir mesela, size bir yani konumuzun belki dışındadır yanlış anlaşılmasın, Divriği'de taşıyıcılar kooperatifi vardır. Önceki başkan öyle bir sistem yerleştirmiştir ki kimsenin kimseden üstün olmadığı ve kazanılanın kazanılmayanın komple hesap halinde verilmesi. Sorulduğunda tek tek detaylı olarak komple hesap verilmesine. Mesela size söyleyeyim bizim bu çevrede şu anda ...3-4 tane kooperatif taşıyıcı kooperatifi vardır. Bizler hepimiz Divriği'ndeki kooperatife imreniyoruz (Madenlili çiftçi Halil).

Tablo 3.8'de, araştırmaya konu 6 kooperatif temel alınarak kooperatifin gelişim evrelerinde gözlemlenen çevre davranış ve söylemleri görünür kılınmaya çalışılmıştır. “Yakın çevre” ile kooperatif ortaklarının dışında olan ama onlarla ve kooperatifle yüz yüze olan çevre kastedilmektedir. “Dış çevre” ise kooperatifle günlük hayatında temas etmeyen ancak onu takip eden, işbirliği yapan, daha çok yerelin dışındaki coğrafyadan, yerel ve merkezi idareden çevre kastedilmektedir.

6 kooperatifin kuruluşunda da kooperatiflerin bir ihtiyaca karşılık ve tabandan bir taleple kurulması gerektiği önemslenmemiş. İyi bir şey yapılıyorsa, herkes de destekler naifliği ya da kooperatifler üzerinden bir “varoluş” sergilenmiştir. Yerelden güç alamayan, bir ihtiyaca karşılık gelmeyen kooperatifin karşılaşılabileceği açık-örtük dirençler de öngörülememiştir. Başarı elde etme süreci uzayan bir kooperatif içinde var olmaya çalıştığı ortamda direnç söylemleriyle karşılaşmaktadır; sürecin uzaması başarı olasılığını düşürmektedir.

Tablo 3.8 Çevre Kooperatif İlişkisinin Dinamikleri

ÇEVRE-KOOPERATİF İLİŞKİSİNİN DİNAMİKLERİ		
	Kooperatif ortaklarının dışında ama onlarla ve kooperatifle yüz yüze olan	
KOOPERATİF SÜREÇLERİ	YAKIN ÇEVRE DAVRANIŞI	YAKIN ÇEVRE SÖYLEMİ
FİKİR	KABUL/Bekle-Gör	Güzel şeyler / Bizde zor ama...
GİRİŞİM	SESSİZLİK / RET Geri çekilme,	Öyle olmaz, onla olmaz
YAPI	DİRENÇ Sessiz Direniş	Niye yapıyorlar? Bir çıkarları vardır. Yapsınlar görelim.
ÜRETİM	PRAGMATİZM İş bulma, sigortalı olma fırsatlarını değerlendirme Makine ve ekipmanını kullanma Hammadde satışı, tarla kirası alma	Onun çıkarı ne? Kişisel menfaat suçlamaları Bize hayrı ne? Hep kendi adamlarına... Meramızı kullanıyorlar, ne veriyorlar? İstemiyoruz! Bizim şu düzenimizi bozma!
BAŞARI	RET / SESSİZLİK	-
DIŞ ÇEVREDEN TAKDİR	KABUL	Sessizlik, uyum hali, taktir

3.2.6. Çatışma Alanları

Köy ya da kasabada “sade bir birey” olarak anılabilmek zordur; birisinin çocuğu, torunusunuzdur; bir ailenin, bir aşiretin adıyla da anılırsınız, farklı bir etnisite, siyaset ya da inanç topluluğuna aitseniz ona göre de kodlanırsınız. Söyledikleriniz ya da yaptıklarınız çoğunlukla bu süzgeçlerden geçerek değerlendirilir; ona göre yanınızda ya da karşınızda olunabilir. Doğru-yanlış kavramları, bir şeyi hak edip etmediğiniz böyle bir durumda çok daha sonraki filtreler olabilmektedir. Onlarca, hatta yüzlerce yıllık hisler, izlenimler, sezgiler, niyetler, duygular ve yargılar, ifade edilsin edilmesin pek çok şeyden önce gelebilir. Onlarca yıllık şehir hayatı ve eğitim-öğretim sonrası bu çemberin dışına çıktığını sanıp ata yurduna döndükten sonra “mirası” devir almak ve günlük yaşamda bu mirasla yer ve rol üstlenmek mümkün olabilir. Yerele bu döngüyü kırmak amacıyla sosyal, politik ya da kalkınmacı, aydınlanmacı amaçlarla geri dönüşlerde açık veya örtük güç-iktidar çatışmaları oluşabilmektedir. Kooperatifçilik bazı değerler etrafında hareket eden ve etki alanı genişletmeye çalışan bir topluluk olarak bir hegemonya alanı oluşturmaya ve amaçları doğrultusunda rıza üretmeye çalışır. Kooperatif organizasyonları söz konusu güç-iktidar mücadelelerinin bir alanı haline gelebilir. Bir kooperatifin kurulma fikri, birlikte bir şeyler üretmeye karar vermek ve bunun için bir yapı-organizasyon kurmak pozitif karşılık bulan bir çabadır, fikir aşamasında çalışmaya konu olan kooperatiflerde de çok az negatif düşünce gelişmektedir.

Kendisi dışında aslında bir umut ışığı diye insanlar gerçekten de hoş karşıladı e tabi (Madenlili çiftçi Halil).

Hedefimin çok üzerinde oldu, o kadar ummuyordum açık söyleyeyim. O insanlar gelince öbür insanlar da onlardan güç alıp geldi (Madenli Koop. Kur. Bşk., Çetin).

Ancak girişim yol aldığında bu yapının bir alan işgal edeceği, sosyal ve ekonomik hayatta yeni durumlar yaratacağı görülmeye başlandığında hem kooperatifin içinde hem dışında duranlarda yeni duruma göre tavırlar görülür. Yapının kendisinin yarattığı sosyal ve ekonomik durumun ötesinde, bu yapıyı temsil edenlerin de sosyal yaşamda öne çıkacakları, doğal olarak lider olarak algılanacakları da görülüyor. Yerel ölçekte bir kooperatifin ekonomik ve sosyal hayatta değişiklikler yaratma potansiyeli o güne kadar o yerelde güç merkezi olan bazı insanlar-gruplar için de “belirsizlik” anlamına gelebilmektedir. Küçük bir yerde valinin, kaymakamın kimi ziyaret ettiği, bir mecliste kimin kimle oturduğu, düğünde, cenazede kimin nerde oturduğu vb. önemli sembolik değeri olan durumlardır.

Kooperatif deneyimlerinde yaşanan çatışmalar şiddet içeren bir olgudan çok taktik yaratıcılık, kurnazlık, hile, gizlenme, kılık değiştirme, numara yapma, savuşturma, kaytarma, arada kalma vb. biçimlerde (Erdoğan, 2000) kendini gösterebilmektedir.

Kooperatif deneyimlerinde kaynak daralması da çatışma yaratabilen bir konudur. Bölgede üreten insan sayısının giderek azalmış olması, birçok kaynağın âtıl kaldığını göstermektedir. Ancak nüfus kayıpları sırasında bölgede kalanlar bu durumu bazı avantajlara çevirmiş olabilirler. Kooperatiflerin kurulup, o güne kadar “sahipsiz” olan âtıl tarlaların ekilmesi, bu tarlaları daha önce istediği gibi ekenlerin alanını daraltmaktadır. Artan hayvan sayıları nedeniyle meraların kiraya verilmemesi, köy tüzel kişiliklerinin kira kaybına uğraması görüşmelerde gündeme getirilmiştir. O beldenin insanları kursa da üye olmayan ciddi bir kesim, o meraları kullandığı için kooperatiftan maddi beklenti içinde olabilmektedir.

Dedi [üye köylüler] çayırımızı biçiyorsunuz, yayılımlarımızı yayıyorsunuz, bize bedava süt vereceksiniz dediler... Şimdi kardeş merayı boş ver de meramızda [dışarıdan gelen göçerlerin] koyunlar yayılıyor. Bir kilo süt veren var mı? Meramızda yayılıyor. Bize ucuz vereceksiniz, bize şöyle vereceksiniz. Ahırımızı kullanıyorsunuz, malımızı kullanıyorsunuz [diyen var mı?]. Yani o duruma düştük. 34 [üye] dışındakileri olan çayırları [bize] satmaya kalktılar. O zaman bak... Şimdi biçilmiyor. Şimdi kimse çayırın yüzüne bakmıyor (Yayladağ Koop. Çalışanı, Nazlı).

Çalışmaya konu 6 kooperatifin kentlerden geri dönüşü ya da köye ilgiyi artırdığı görülmektedir. Kentli kooperatif üyelerinin ya da tersine göçle gelenlerin yıllarca sahip çıkmadıkları arazilere sahip çıkmaya başlaması, kooperatife ya da birilerine ücret karşılığı vermek istemesi de açık-örtük gerginliklere neden olabilmektedir. Çamlıdağ Kooperatifi’nde

kuruluş aşamasında kentli üyelerle beraber olan yerel üyeler, çok kısa bir zaman sonra kooperatiften ayrılmıştır. Kooperatifçiler ve yereldeki köylüler çatışan iki gruba dönüşmüştür. Kooperatif arazi ekimine başlayınca daha önce sahipsiz tarlalara hiç kira ödemeyen ya da az kira ödeyen yereldeki köylüler de kira ödemek zorunda kalmış, bu durum onların kooperatiften kopmalarına ve tavır almalarına sebep olmuştur. Kooperatif yerelde yaşayanlar için değil, kentte olup arazilerini ekemeyenler için daha aktif çalışır duruma gelmiştir. Bununla birlikte kooperatifçilerin sosyal sermayesi ve ulaştığı kaynaklar, arazi sahiplikleri vb. yereldeki iktidar ilişkilerini ve yereldeki rakip fidancıları da rahatsız etmiştir. Çamlıdağ Kooperatifi Başkanı Kemal yereldeki köylünün, davranışını şöyle dillendirdiğini anlatmaktadır:

İstemiyoruz, bizim şu düzenimizi bozma, kooperatif kurarak bozma. ... çıkar çatışması bu. Neden benden korkuyorlar. Çünkü ömür boyu ben hak bildiğim yolda yürüyen, ölümle yürüyen birisiyim...

Şimdi kooperatif dışarı giden gurbetçi olanların arazilerini kira karşılığı 1500 dönüm kadar topladı. Fakat bunları tarladan çıkarmamız mümkün değil. 40-50 yıldır kira vermeden çöreklenen bu gruplar ikişer traktörleri var, çiftçeker traktörleri var, makine ekipmanları var, fakat tek kurus alamıyorsunuz. Köyün kalkınmasına da karşılar.

“Böyle bir tepkiyle karşılaşılabileceğinizi hiç öngörmüş müydünüz” sorusuna karşılık olarak ise Başkan Kemal şu yanıtı vermiştir:

Ankara’daki toplantıda siyasal mezunu bir arkadaş geldi, ... sevdiğimiz bir arkadaş, benim dönemim, o “yürümez” dedi. “Köyün huzurunu bozmayın” dedi. Maden suyu ihalesindeki toplantıda da olumsuzdu, [Kooperatif köyün içindeki maden suyunun işletilmesi ihalesine giriyor] kooperatifin ne işi var, ihaleye niye girdi bilmem ne. Yani şimdi şirketten girdiğini kabul ediyor. Senin köyün kuruluşu olan bir kooperatifin ihaleye girmesini kabul edemiyor (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Bu kooperatifin kuruluş yapısı göz önüne alındığında bir taban örgütlenmesinden daha çok kentte yaşayan üyeler merkezli bir “kalkındırma” örgütlenmesi olduğu görülmektedir. İlk anda köydeki tüm aileler üye olsa da sürecin kendi aleyhlerine geliştiğini düşünerek kooperatiftan ayrılmışlar, kent merkezli dışarıdan bir kalkındırma girişimi “dışarıdakiler” ve “köylüler” gruplaşmasına dönüşmüştür.

Baktılar ki araziye kooperatif işlemeye başlıyor, tarla sahiplerine para vermeye başlıyor. Kendi de veremiyor. Arazi, işledikleri arazi kayıplarına başladılar. Yani işledikleri arazi küçüldükçe kooperatife düşmanlık başladı. Olay o. Kendi de para vermiyor dışarıdakilere. (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal)

Kooperatifin, birlikte iş yapma aracından çok, mülklerini unutmuş olan kentlilerde farkındalık, mallarına sahip çıkma ve gelir elde etme durumu yarattığı da görülmektedir. Geri dönüş hareketi ya da ihtimali bu kaynakları o güne kadar bir bedel ödmeden kullanan köylülerde rahatsızlık yaratmıştır. Kooperatif onlar için refah üreten değil, alanlarını daraltan, refahı tehdit eden bir organizasyon olarak görülmeye başlanmıştır. Kooperatif yasal olarak faaliyetlerine devam etse de belirli kişilerin ısrarıyla var olabilmiş, tabanı kapsayan bir kooperatifçilik faaliyeti imkânsız hale gelmiştir. Çamlıdağ Kooperatifi Kurucu Başkanı Kemal

“Şu anda kooperatif kapatılsın, köylü bayram eder, teneke çalar, oynarlar. Köylü dediğim yani 13 hane” diyerek bu gerilimi çarpıcı şekilde aktarmaktadır.

Çalışmaya dahil edilen kooperatiflerde yöneticilerin sosyal ilişkileriyle bürokrasiyi de kullanarak getirdikleri kaynakların onları güç sahibi yaptığı gözlenmektedir. Bilgileri, sosyal ağları olan güçlü aktörler olarak yeni bir merkez olma ihtimalleri bir çatışma konusu olmaktadır. Kooperatif girişimcilerinin bu faaliyetleri (belki siyaseten de) bir köye yönelme, bölgede var olma çalışması olarak görmelerine karşın dengelenemeyen ortak çıkarlar ve yerelle ilişkiler nedeniyle doğan rahatsızlık çatışma yaratabilmektedir. Majee ve Hoyt’un topluluk oluşturmak için önemli gördüğü “köprü kuran” sosyal sermaye (ağlar), burada yereldeki “bağlayan” grup üzerinde bir güç-tahakküm aracına dönüşme riski de taşıyabilmektedir.

Burada tek kaldım. Tek başıma kaldım. Tek başıma evde yattım. Tehdit edildim ölümle. Yani savcılıkta var dosyalarda bunları yaşadık. Bir çeşit neferi olduk. Yani kooperatifçilik yürüsün, hizmet versin, yürüsün değil de ille kooperatif konusu değil. Köye iş yaptırılım, yaptırayım... (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Köprü kuran sosyal ağların, bağlayanla ilişkisinin sınırları, biçimi burada önem kazanmaktadır. Yerele aidiyet duygusu yüksek ama aynı zamanda dışarıdan gelen “köprü kuran” sosyal ağ aktörleri bilinçli ya da kendiliğinden zamanla yerelde yeni roller üstlenebilmekte ve bu da hep yerelde olan aktörlerle sorunlara neden olabilmektedir. Yerele aidiyet duygusu olmayan sosyal ağ aktörleri ise rutin yerel yaşama aktif müdahil olmamaktadır. Örneğin bir muhtarlık, belediye seçiminde etken veya tarla, sınır, su tartışmalarında taraf olmamaktadırlar. Bu tartışmalarda tutumların, eğitilmiş-eğitimsiz, kentli-köylü fark etmeksizin bilinçli tercihlerden daha çok yerel reflekslerle alındığı, benzer dünya görüşüne sahip insanların yerelde çok karşıt pozisyonlarda yer alabildiği görülmektedir. Çamlıdağ Kooperatifi’nde görüldüğü gibi birbirini çok seven, yakın dünya görüşlerine sahip iki arkadaş kooperatif faaliyetleri konusunda zıt duruşlar sergileyebilmektedir.

Kültürel farklılıklar veya sosyal statü farklılıkları da kooperatiflerin kendine alan açmasına engel olabilmektedir. Söylemde bu konulardaki ötekileştirici tutumlar yanlışlansa da pratikte varlıkları görülmektedir.

Birdenbire yine tabii burası küçük bir yer olduğu için işte ufak tefek dedikodular... Başkan da bunu duyuyor işte köylü-yerli ayrımı. Çalıştırmayacağız, olumsuz konuşmalar. Başkan da bunu duyuyor, o dönemdeki 2007 ile 2010 dönem arasındaki başkan, ben dedi çekileyim, ne yaparsanız yapın dedi (Güney Koop. Bşk., Mehmet).

Burada geçmişten itibaren yerli-köylü ayrımı çok olmuştur. Burayı ne kadar tanıyorsunuz bilmiyorum ama biz yaştakiler biraz aşmaya zorladık, şu an bizden sonrakiler yaşamayacak. Biz bunu çok zorladık aşmak için ama insanlar kabul etmediler. İşte köylü-şehirli, Alevi’ydi-Sünni’ydi, işte ne bileyim envai

türü şeyler. Mantık olarak düşündüğünüz zaman ne kadar cahilce, bizim büyüklerimizin cahilce davrandığını biz görmüşüz. Şu anda var mı? Tabii ki o yaş gruplar için hâlâ var (Güney Koop. Y.K., Arif).

Her zaman mantığa büründürülemeyen ancak günlük yaşama yansıyan çoğunlukla da süreç dışında kalanların refleksleri gibi sergilenen dolaylı tepkiler ve direnişler de olabilmektedir. Bunlar kooperatif faaliyetlerinin sürekliliğini ve uzun vadede kooperatifin varlığını riske atabilecek tutumlar olarak dikkate değerdir.

Kıskançlık başladı... Mezarlığın yanından geçmesin. Köyün içinden hayvanlar girmesin gibi. Yaşlılar biliyorsunuz her köyde olur. Biraz dar gözlük deriz biz ona... Yavaş yavaş böyle böyle sorunlar yaşamaya başladık (Yayladağ Koop. Bşk., Ahmet).

“Ahır kokuyor insanlar kokuyo” [dediler] velhasıl çok zor duruma düştük (Yayladağ Koop. Çalışanı., Nazlı).

Peynirler de düzene girdi. Sütümüz de düzene girdi. Tam düzene girdik. Sana bir şey diyeyim, köylü bozdu... Süt çıkınca, nasıl derler, silah çıktı mertlik öldü ya bunlarda da o hesaba geldi (Yayladağ Koop. Çalışanı., Nazlı).

Adamın bir tane ineği var hocam. Hiç haberi yok. Ne olursa olsun Ne zaman ki ahırı yaptık, hayvanlar kuzladı, süt satmaya başladık. İnan ki kapının önünde yatmaya başladı. Bir tane hayvanı vardı, hiç sahip çıkmıyordu. Süt kâr olacak ya, süte başladık adam kapının önünde yatmaya başladı. Süt çalmasınlar, peynir çalmasınlar diye. Ya bu böyle art niyetli olursa? Yürümez (Yayladağ Koop. Kur.Bşk., Yılmaz).

Köye su geliyor, aynı yerden su geliyor. Bir pay da okula verelim dedim ve onun bir altına, okulun girişindeki meyilli bir yere, okulun girişine bir çeşme bıraktık. Bir de içeriye musluk alacağız, ... Şimdi çocuklarla açıyoruz kanalı, yaşadığımız için sabahleyin geliyoruz. Dolmuş kanal, 200 metrelik bir kanal, su kanalı. Bu boru hazır, musluklar hazır, vanalar. Tam döşeyeceğiz, dolmuş, taşlarla kayayla doldurmuşlar sabaha kadar. Bir olmadı, iki olmadı. Üç. Muhtara soruyoruz ve bekçilere soruyoruz. Ses yok, bilmiyoruz, etmiyoruz (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Kooperatif batır diye batırmaya çalıştılar baştan, başaramayınca üye oldular, üye olarak yönlendirmeye çalıştılar. Normalde toprak alıyorsun, dışarıdan orman toprağı alıyorsunuz, onu tüplere dolduruyorsunuz. O toprağa sefer başı 10 liraydı traktör o zaman, bunlara 50 lira vermeye başladık biz. Gelmediler. Geldiler baştan sonra çalışmıyoruz dediler. Elli diye çıkarınca gelmeye başladılar. Arkasından tüpleme yaptırıyorsun, kuşburnu fidesi var ya, kalem ters dikeyiyor. Bunu sonra farkına varıyorsun. Veya diktiğin tüpü oynatıyor. Fidanı fazla çekiyor, tamam mı? Sulandıktan sonra da oynatmaya çalışıyor, kurusun diye (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

3.2.7. Katılımcıların Kooperatifçilik Algısı

Araştırmanın ses kaydı deşifresinin değerlendirmesi sırasında katılımcıların zihin dünyasındaki kooperatifçiliğin dışarıya hangi kelimelerle yansıdığı, süreçte yaşananların söylemlerine yansıtış dili araştırmacının merak konusu olmuştur. İki ayrı tabloda kooperatifçilik ilkeleri ve kooperatif değerleriyle ilgilendirilebilecek anahtar kelimeler ve eş anlamlıları bulunarak kullanım sıklığı aranmış, ima ya da az da olsa ilgili olabilecek kelime kullanımları da sayılara dahil edilmiş, farklı anlamda kullanımlar ve araştırmacının kendi kullanım sıklıkları ya hariç tutulmuş ya da haricen parantez içinde belirtilmiştir (Tablo 3.9 ve Tablo 3.10). Araştırmanın başında bu içerik analizinin planlanmamış olması, yarı yapılandırılmış mülakat sırasında katılımcının araştırmacı tarafından bilinçli bir şekilde yönlendirilmesini de doğal olarak engellemiştir. Araştırmacı mülakat sırasında bu kelimeleri kendisinin de ne sıklıkla kullandığına ya da kullanmadığına dikkat etmemiştir.

Tablo 3.9 Kooperatifçilik İlişkilerini Temel Alan Kelimelerin Kullanım Sıklığı

Cümlede aranan Anlam: Kooperatifçilik İlkeleri	Aranan Kelimeler		Madenli Koop.	İrmaklı Koop.	Güney Koop.	Kuzey Koop.	Çamlıdağ Koop.	Yayladağ Koop.
Gönüllü ve herkese açık üyelik Ayrımcılık gözetmeyen	Gönüllülük Herkese-açık Serbest-giriş	Serbest-üye Üyelik Ayrımcılık	5	0	3	1	0	0
Demokratik yönetim Aktif katılım Yönetime katılım	Demokratik Katılım Aktif		4	0	3	0	3	1
Ekonomik katılım Ortak faaliyetler Yatırıma katılım-katkı	Ekonomik Katılım Maddi	Parasal Nakit Ortak Katkı	0	1	2	0	1	33
Özerklik ve Bağımsızlık Kendine yeten Kendini yöneten-idare	Özerk Bağımsız Yeten	Kendini İdare	0	0	1	0	0	0
Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme	Eğitim, Öğret-im	Bilgi- lendirme	6	3	0	0	1	0
Kooperatifler Arası İşbirliği	Kooperatifler Kooperatifçilik Arası İşbirliği Birbiri Bir biri Birlik	Beraber Elbirliği İstişare Görüşme Toplantı Güç İttifak	0	1	0	0	2	0
Topluma duyarlılık Sürdürülebilir Kalkınma Devamlılık Devam eden	Toplum-a Hizmet Politika Sürdürülebilir	Devam Kalkınma Gelişme Büyüme Duyarlılık	2	2	0	1	9	15

Tablo 3.10 Kooperatifçilik Değerlerini Temel Alan Kelimelerin Kullanım Sıklığı

Cümlede aranan Anlam: Kooperatifçilik Değerleri ve Diğerlerinden ayrı bir veri olarak Yönetici-Başkan kelimeleri	Madenli Koop.	İrmaklı Koop.	Güney Koop.	Kuzey Koop.	Çamlıdağ Koop.	Yayladağ Koop.
Dayanışma	0 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (5)
Danışma	2 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Eşitlik	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	8 (1)
Şeffaflık	1 (2)	0 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (3)	0 (1)
Adalet - Adil	2 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)
Toplumsal Sorumluluk	0 (1)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Birlik, Beraberlik, Elbirliği	0 (0)	2 (0)	3 (0)	1 (1)	1 (0)	3 (0)
Yönetici- Başkan	32 (9)	22 (4)	21(14)	20(10)	32(4)	18(5)

Tablo 3.11 ile de özellikle çatışma ve örtük direniş şeklinde ortaya çıkan pratiklerin görüşmelerdeki söylemlere yansımaları olarak “Çıkar-Menfaat-Hırsızlık-Çalmak Yandaş-Yolsuzluk-Art niyet” kelimelerinin kullanım sıklığı aranmış, üç tablo beraber yorumlanmaya çalışılmıştır.

Konuşmalarda kullanılan hâkim sıfatların “yönetici-başkan” kelimeleri olması onları da aramayı gerekli kılmıştır. Araştırmacı “ne-nasıl” yapıyor sorusuna yanıt ararken, alan pratiğinde kooperatifçilerin “kim-ne” yapıyor sorusuna yanıt aradığı ve merkezine de yönetici ve başkanı koyduğu söylenebilir. Birlik, beraberlik, elbirliği 6 kooperatifin 5’inde dile getirilirken “dayanışma”, “danışma”, “eşitlik”, “şeffaflık”, “adalet-adil” ve “toplumsal sorumluluk” kelimeleri kullanılan dilde yok denecek düzeydedir.

Negatif ifadelerin kullanım sıklığıyla söz konusu kooperatiflerin yaşadığı iç tartışmalar arasında doğru bir orantı olduğu gözlemlenebilir. Bu negatif kavramların daha çok, demokratik yönetim ve karar alma süreçlerinin sağlıklı işletilmemesi ve bilgilendirme zayıflığı ile ilgili olduğu düşünülebilir. Bu kavramlar dayanışmanın düşük olduğu yerde rekabetin; eşitliğin olmadığı yerde gücün; şeffaflığın olmadığı yerde dedikodunun; adaletin olmadığı yerde haksızlığın öne çıkmasının “doğallığına” işaret eder gibidir.

Tablo 3.11 Negatif Anlamalı Kelimelerin Kullanım Sıklığı

Cümlede aranan Anlam: Negatif Terimler	Madenli Koop.	İrmaklı Koop.	Güney Koop.	Kuzey Koop.	Çamlıda ğ Koop.	Yaylada ğ Koop.
Çıkar	6	2	0	0	10	4
Menfaat	5	0	0	0	0	0
Hırsızlık	2	0	0	0	14	2
Çalmak	1	0	0	0	2	2
Yandaş	3	0	0	0	0	0
Yolsuzluk	5	0	0	0	0	0
Art niyet	2	0	0	0	0	2
TOPLAM	24	2	0	0	26	10

Mülakatlarda “çıkar-menfaat-hırsızlık-çalmak-yandaş-yolsuzluk-art niyet” kelimeleri ara ara dillendirilirken “demokratik yönetim”, “katılımcı karar alma”, “denetim”, “şeffaflık” söylemleri yok denecek kadar azdır.

İki tablonun karşılaştırılmasından çıkan bir sonuç da Tablo 3.11’de negatif terimlerin en çok kullanıldığı 2 kooperatifin, Tablo 3.9’da kooperatif ilkelerini görece olarak en çok kullanan iki kooperatifin olmasıdır. Negatif terimleri en az kullanan 3 kooperatif ise Tablo 3.9’da kooperatif ilkelerini en az dillendiren 3 kooperatiftir.

Kooperatif üyeleri arasında pozitif bir söylem olarak “ortak çıkarlar” söyleminin karşısında negatif olarak tanımlanan “menfaat” söyleminin bulunduğu görülmektedir. Kooperatifler üyelerinin menfaatleri için çalışırken çevre ile uyumlu ve açık çalışan organizasyonlardır; tek taraflı kamu hizmeti veren kuruluşlar değildir. Pratikte kooperatiflerde kişisel menfaat ve ortak çıkar ilişkilerinin her ikisi de iç içe yaşanır zira kooperatifler üyelerinin menfaatleri için çalıştıkları oranda sürdürülebilir olabilirler. Oysa söylemlerde biri negatif diğeri pozitif anlamda ifade edilmektedir. Üyelerin kişisel çıkar beklentileri doğarken bu beklenti içinde olmak söylemde ayıplanmaktadır.

Yönetim cephesinde de kooperatifin varlığı ve ne pahasına olursa olsun devamlılığı ana amaç haline geldiğinde de ilkelerden uzaklaşma ve yalnızca kooperatif merkezli düşünce biçimleri geliştirme de gündeme gelebilmektedir. Kooperatif Başkanı Mehmet’in kooperatifin hammadde temini ve satışı için “önerisi” bu ruh halini anlamak için önemlidir:

Tamam, diyelim ki ineği olanların hepsiyle görüşelim. O adamlar sütünü halka veremesin. Yani bir daha komple halka süt vermesinler. Biz orada halka buharla beraber kaynatılmış paket sütler kutulanmış süt de verelim. Hem süt yapıp vererek, hem yoğurt yapıp vererek. Niye? Çünkü o adam diyelim ki bu arkadaş tutup evine yoğurt alacak veya evinde yoğurt yapacak, gelsin mandıradan sütünü alsın kendi yapacaksa evinde. Öyle olmayınca adamlar yüksek fiyattan, ineği olanlar yüksek fiyattan biz 20 liraya aldıysak tamam mı? O sütü 20 liraya aldıysak, ineği olanlar yirmi beş liraya dışarıya veriyorlar. Bu sefer biz süt temin edemedik. (Güney Koop. Bşk., Mehmet)

Örneğin yalnızca kentli üyelerin varlığıyla devam eden kooperatifin kentli üyelerin toprakları üzerinde üretim organize eden bir yapıya dönüştüğü Çamlıdağ Kooperatifi'nde ortak çıkar nedir, üye çıkarı nedir, kooperatif kimin için olmalıdır soruları yanıtlanınca, kooperatif, kentteki üyelerin topraklarına sahip çıkan, onlar adına işçi çalıştırarak ekip biçen, kiraya veren, mülk sahiplerine kira geliri sağlayan ve köye yatırım çeken bir organizasyon durumunda görünmektedir. Yereldeki köylüler için ise kooperatif kentlilerin sahipsiz bıraktığı, ekmedikleri topraklara yüksek kira bedeli ödeyerek bu toprakları ellerinden alan bir organizasyondur.

Düşünüyorum, örneğin biz sertifikalı buğday ekiyoruz, ... ve toprağı iyi işliyoruz, ikincisi şu anda kiraya veriyoruz. Arazide traktörle düzelttikten sonra Tokatlı gruplar geliyor. Onları örneğin dekar başına 7 ton alırken şekerpancarı bizim köylüler 4'te alıyor. Şimdi gelip gidip onun tarlasını ziyaret ediyorlar. Onlar çiftçi. Tokat'tan gelenler hem peşin parayla kir alıyorlar hem de başında duruyorlar. Bu sefer de ne yaptılar? Onları kaçırmak için tarlalarını geçen traktörle ezmeye başladılar. Zarar vererek kaçırmaya çalıştılar. Onlar da direniyor. Şu anda onlar olmazsa patates tohumcuları geliyor (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal).

Yerelde desteğini kaybeden kooperatif, kentteki üyelerin topraklarını işleyen, yereldeki köylüye rakip bir organizasyona dönüşmüştür. Herkesin kazandığı bir formül oluşmayınca çatışma kaçınılmaz hale gelmiştir.

3.2.8. Bölgenin Kooperatifçilik Geçmişi ve Güncel Durum

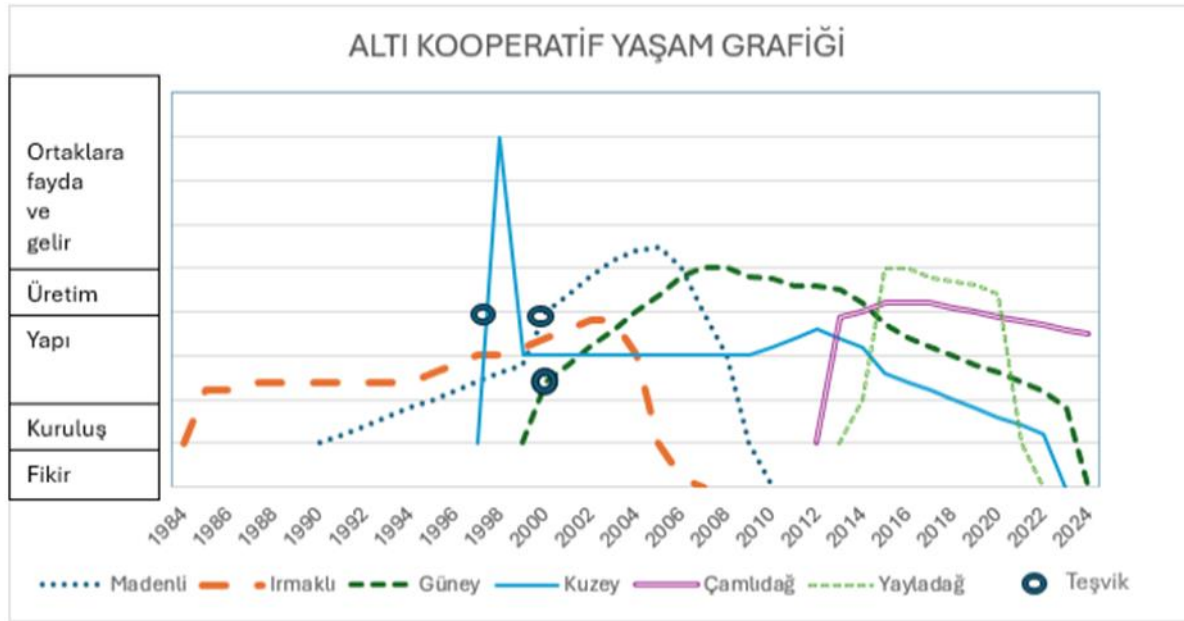
Araştırmaya konu olan kooperatiflerin yöneticilerinin çoğunun hafızasında 1965'lerden sonra kurulmaya başlanan Köy Kalkınma Kooperatifleri ile ilgili kulak dolgunluğu olduğu görülmüştür. Çalışmada yer alan bir görüşmeci o dönemde de yöneticilik yaptığını anlatmıştır. O dönemde yurtdışına işçi gönderiminde kalkınma kooperatiflerine de kontenjan tanınması üzerine kısa zamanda hızla çoğalan bu kooperatifler bölgede bir kooperatifçilik rüzgârı esmesine neden olmuş, birçoğu devam ettirilemeyen, devam edebilenleri de 12 Eylül darbesine maruz kalan bu kooperatifler bölgede ciddi bir hareketlilik de yaratmıştır. Çamlıdağ Kooperatif Kurucu Başkanı Kemal, 12 Eylül'e kadar aktif olan köy kalkınma kooperatiflerinin, darbe sonrası kendisi dahil yöneticilerinin gözüne alınıp uzun tutukluluklar yaşadıkları dönemde "genel kurul yapmadıkları" gerekçesiyle kapatıldığını belirtmiştir.

Kamunun kadro desteği, halıcılık, balcılık kursları, tezgâh dağıtımı, Köy Koop'un 10.000 traktörü piyasanın yarı fiyatına temin etmesi (Ülgen, 2008: 20) devletin bunları kredilendirmesi dönemin faaliyetleridir. Bu faaliyetleri dönemin politik rüzgarından bağımsız düşünmek doğru olmaz. Aynı faaliyetleri aynı yerde 30 yıl sonra deneyen Çamlıdağ Kooperatif Başkanı Kemal bugün "Şimdi şöyleydi, biz kurduğumuz zaman sandım ki 70'li yıllardaki gibi köylü kooperatifin içinde yer alır, destekler. Çünkü çok dürüst insanlar vardı". 70'lerdeki

girişimlerde öne çıkan kişiler değil, daha çok değerler, ilkeler ya da topluluk kültürü iken, bugün kooperatifler, kişilerle anılan girişimler olarak öne çıkmaktadır. Ankara’da bakanlık koridorunda karşılaşılan iki kooperatif ya da aralarında 60 km bulunun süt üretici ve toplayıcısı bir kooperatifle, süt işleyen bir kooperatifin görüşmeme nedenleri üzerinde düşünmek gereklidir. Kuruluş aşamasında kooperatifler girişimcileri için bölgenin prestiji sayılırken, başarısızlık halinde ötekine karşı kol kırılır yen içinde kalır yaklaşımı izlenmektedir. Merkezi hükümetten kaynak onayı alınırken kurulan informal ilişkiler nedeniyle de diğer kooperatiflerle açık ilişkilere girilmekten kaçınılabilmektedir. Kaynaklara erişim için kullanılan sosyal ağların kendilerine özel olduğu, gizlenmesi gerektiği ve diğer bölge ve kooperatiflerle rekabete konu olduğu da düşünülmektedir. Kooperatiflerin bu ilişkileri kullanmalarının yaygın olduğu bir ortamda işbirliklerinin olmaması ya da olsa da şeffaf olamayacağı söylenebilir.

Ortalama 50-60 haneli köylerde, kooperatiflerle birlikte yeni sosyal etki ve tepkiler yaşanmaktadır. Çoğunlukla genç kuşak destek verirken ağırlıkla köydeki yaşlılar destek vermemekte, ürün daha ucuz olsa bile kooperatiftan değil, dışarıdan almaktadır. Çayır için bedel istenmekte, hayvanlar, tarlalar çayırdan geçmesin, köyden geçmesin, mezarlıktan geçmesin istenmektedir. Bir süre sonra bu yaklaşım, bazı çatışmaların yaşanmasının önünü açmakta; böyle bir sosyal ortamda kooperatif de kâr edemeyip, üyelerine ek giderler çıkarınca toplulukta gerginlikler baş gösterebilmektedir.

Üyelerin bir araya geldiklerinde bu konuları konuşmamaları dikkat çekicidir. Yayladağ Koop. Bşk., Ahmet “Sanki herkes kurtulmuş gibi, büyük bir beladan kurtulmuşuz gibi. Hiç konusunu açmak bile istemiyoruz” demiştir. Kooperatifin kapanmasıyla köy içi ve üyeler arası gerginliğe neden olan bir olayı geride bırakmaktan memnun gibidirler. Kent ve kır ilişkileri hâlâ canlı olan, düğün ve cenaze gibi organizasyonlarda hızlı organize olan ve dayanışma sergileyebilen yerelin bu tartışmalardan zarar görmesi endişesi de gözlemlenmektedir.



Grafik 3.1 Katılımcı Kooperatiflerin Grafiği

Grafik 3.1., kooperatiflerin işletme ömürleri içinde fikir, kuruluş, yapı, üretim ve ortaklara gelir sağlama aşamalarındaki durumlarını göstermek amacıyla oluşturulmuştur. Grafik içindeki “yapı” işletmenin tüzel kişilik olarak varlığını, siyah halka ise kamu teşviği ya da hibe aldığı zamanı temsil etmektedir. Grafikte görüldüğü üzere 6 kooperatifin 5’i üretim yapabilmıştır, bunlardan geleneksel yapıdaki Kuzey Kooperatifi ve Madenli Kooperatifi üyelerine gelir de sağlayabilmiştir. Kuzey Kooperatifi aldığı besi hayvanlarını bir yıl sonunda nakite çevirmiş ve başlangıç noktasına dönmüş; Madenli Kooperatifi ise yaklaşık 7 yıl süt toplama ve satışı, ucuz kamu destekli yem dağıtımıyla üyelerini desteklemiştir. Uzun işletme ömürleri içinde çok uzun süreler bunu devam ettirememişlerse de bunlara kayda değer çalışmalar denebilir. Bunun dışındakiler üretim yapsalar da üyelerine gelir-katkı sağlayamamıştır.

Kooperatiflerin işletilmesi sürecinde yürütülemeyen katılımcı karar alma sürecinin yalnızca kuruluş ve kapanış kararlarında fikir birliği ile yürütülmesi ironiktir. Kooperatiflerin çoğunda bu iki karar arasına bir insanın aktif çalışma ömrü denecek kadar zaman sığmaktadır. Kooperatiflerin faaliyet süreçlerinde çok değerli niyetler, çok önemli emekler bulunmakta; tarihsel süreçler, toplumsal yapı ve iş kültürü göz önüne alındığında kooperatif süreçlerini tümüyle başarısız ilan etmenin haksızlık olacağı da açıktır. Kooperatiflerin bulundukları bölgenin toplumsal hafızasında önemli yerleri olacağı, ortaklarının ötesinde çevreleri ve sonrası kuşaklar için de bir birikim yarattığı düşünülmelidir. Tam da bu nedenle bu çalışmadaki tespitlerle, sonraki denemelerin uzun soluklu ve başarılı olmasına katkı vermek

amaçlanmaktadır. Bunun için çalışmanın ilerleyen kısmında başarısızlığa etki eden, nispeten saklı/kör alanda kalan faktörler de aktarılmaya çalışılmıştır.

3.3. Başarısızlığa Etki Eden Kör Alanlar

Karar alma süreçlerinin katılıma açık olması her zaman özgür katılımı sağlamayabilir. Topluluk yapısı kendi içinde informal bir hiyerarşi de içerebilir. Grup düşünüyü “grupta çok yetkili kişilerin bulunmasına rağmen, grup dinamiğinden kaynaklanan nedenlerle (baskın kişilik, statü farkı gibi) grubun başarısız olabileceği dışarıdan rahatlıkla öngörülebilecek olaylarda büyük hatalar yapmasıdır” diyen Myers grup düşünüsüne neden olan şu dört faktör üstünde durmuştur: a) Uyma Baskısı: Grup planlarına şüpheyile yaklaşanlara yönelik ötekileştirici tavır; b) Fikir Birliği Yanılgısı: Alınan kararın fikir birliği içinde alınmasına yönelik inanç, farklı fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir; c) Mantığa Bürünme: Alınan kararların meşrulaştırılmasına yönelik çok fazla çaba harcanması, farklı fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir; d) Grup Ahlakına Sorgusuz İnanç: Grubun alacağı kararın ahlakiliğine yönelik inanç, alınan kararın içerdiği ahlaki ikilemlerin göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Myers, 2017’den akt. Zencirkıran ve Keser, 2018: 64-65).

Görmek, anlamak, fark etmek her zaman kişinin kendi bilişsel yeteneğiyle olmayabilmekte, bazen bir uyarıcıya ihtiyaç duyulmaktadır. “Her şeyin kolektif bir iyilik için olduğuna olan kör inanç” (Hase vd., 1999) onlarca kişiden oluşan bir karar mekanizmasında bile çokşeyi görmeyi engelleyebilmektedir. Bir topluluktaki bu kör alanlar yönetim grubunun kendi içinde bir gizli ajandası olabileceği, karar alma süreçlerinde belirsizlikler, ayrımcılıklar, zarar verici karşılıklı bağımlılıklar, danışıklı gizli anlaşmalar, ihtilaflar ve uyumsuzluklar, dedikodular, manipölasyon vb. durumlarla topluluk ya da organizasyonlarda daha büyük sorunlara neden olabilmektedir.

Bu çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde her bir kooperatifin başarısızlığına neden gösterilen özgün sebepleri dile getirilmiştir. Ancak bunun yanında, aşağıda belirtilen nedenler, kooperatiflerin tümünde gözlemlenmiş, buzdağının altında kalan veya kör alanlarda kalan nedenleri ortaya koyan bulgulardır.

3.3.1. Kooperatif İlkelerinin Uygulanmaması

Bir şirketin yapabileceği her şeyin kooperatif olarak da yapılabileceği düşünüldüğünde aradaki farklar ancak liderlik, karar alma, katılım, uygulama aşamalarında kendini gösteren ilke ve değerlerle ilişkilendirilerek görülebilir. Temel ilke ve değerlerin kooperatiflerin kuruluş aşamasında çok tartışılmadığı görülmektedir.

Tablo 3.12 Kooperatifçilik İlke ve Değerleri

KOOPERATİFÇİLİK İLKELERİ	KOOPERATİFÇİLİK DEĞERLERİ
Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik	Öz yardım-Öz sorumluluk
Demokratik Yönetim	Demokrasi
Üyelerin Ekonomik Katılımı	Eşitlik, Adalet
Özerklik ve Bağımsızlık	Dayanışma
Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme	Dürüstlük, açıklık-şeffaflık
Kooperatifler Arası İşbirliği	Sosyal sorumluluk
Topluma Duyarlılık	Başkalarını düşünme

Kaynak: ICA

İlke ve değerlerin bağlayıcı, sınırlayıcı yanları vardır; “nasıl” yapılacağı ve yapılmayacağı konusunda yol gösterici ilkelerin farkındalığı yoksa, gidilebilecek yönler, uygulanabilecek yöntemler olumsuz anlamda “sınırsızlaşabilir”. Günlük sorunlara, mantıklı gelen günlük çözümlerle yaklaşmak bir süre sonra kooperatifi pratikte bir şirketten farksız hale getirebilir.

Mülayim, 1966 yılında VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi’ne sunduğu tebliğde, tarım kooperatifleri üzerinde yaptıkları ve kooperatif ilkelerinin uygulanması konulu çalışma sonucunu şöyle paylaşmaktadır:

Yaptığımız araştırma, tarım kooperatiflerimizde kooperatif ilkelerine pek az uyulduğunu göstermektedir. Şöyle ki, sadece serbest giriş ilkesi bütün tarım kooperatiflerimizde uygulanmakta, sermayeye sınırlı faiz verilmesi ve risturn ilkeleri kısmen uygulanmakta, demokratik yönetim, kooperatif eğitiminin geliştirilmesi ve diğer kooperatiflerle işbirliği ilkeleri ise bütün tarım kooperatiflerimizde hemen hemen hiç uygulanmamaktadır. Demek ki ülkemiz kooperatifçiliğinde asıl önemli yeri işgal eden tarım kooperatiflerimizde 6 ilkedен 3 tanesi hiç uygulanmamakta, 2 tanesi kısmen uygulanmakta ve 1 tanesi tam uygulanmaktadır (Mülayim, 1966).

1966’da “köy kalkınma kooperatifleri” ile ilgili sonuçları, bugünkü 7 ilke üzerinden araştırma kapsamındaki tarımsal kalkınma kooperatifleri ile karşılaştırdığımızda (Tablo 3.13) da 1966’dan bu yana durumun pek değişmediği, hatta risturn ve eğitim konularında daha geriye gidildiği yorumu yapılabilir.

Tablo 3.13 T.K.K. Kooperatif İlkelerinin Uygulanması 1966-2024 Karşılaştırması

2024 7 KOOPERATİFÇİLİK İLKESİ	2024 Sivas 6 Koop.	1966 Genel	1966 6 KOOPERATİFÇİLİK İLKESİ
Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik	+	+	Serbest Giriş İlkesi
Demokratik Yönetim	/	/	Demokratik İdare
Üyelerin Ekonomik Katılımı	/	+	Risturn Verilmesi
Özerklik ve Bağımsızlık	+	-	Sermayeye Mahdut Faiz
Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme	-	/	Kooperatif Eğitimin Geliştirilmesi
Kooperatifler Arası İşbirliği	-	-	Diğer Kooperatiflerle İşbirliği
Topluma Duyarlılık	-		-

(+) Tam uygulanmakta. (/) Kısmen uygulanmakta. (-) Hiç uygulanmamakta.

Mülayim “Bir kooperatifi gerçek bir kooperatif yapan, onun kooperatif adını taşıması değil, gerçek bir kooperatifte uygulanması gereken ilkeleri uygulayıp uygulamadığıdır” demektedir (1975: 411).

Yaygın kooperatif uygulamalarında demokratik yönetim olmamasının yanında rıza üretiminin olduğu da görülmektedir. Araştırmaya konu edilen kooperatiflerde seçilmişlerin her birinin kendi tarzlarına göre bir rıza üretme yöntemi kullandığı, böyle ilerlediği söylenebilir. Bir halkla ilişkiler çalışması sayılabilecek rıza üretimi, çalışma yapılan kooperatiflerde demokrasi gibi algılanabilmekte; kooperatiflerde seçilmiş olmakla meşruiyetlerini sağlamış yönetimlerin rıza üretimi çok da tartışılmamaktadır. Hatta atanmış olmanın bile bu meşruiyeti elde etmek için yeterli olduğu görülmektedir. Hedefi önceleyen çoğu kişi için de yetkililerin kararları ve bilgilendirmeleri yeterli görünmektedir.

Görüşmelerde değerler konuşuluyor, yüceltiliyor olsa da ona uygun harekete geçmede tereddütlü davranıldığı, kooperatiflerde kısa sürede ulaşılabilecek bireysel çıkarların, uzun zamanda ulaşılma ihtimali olan topluluk hedeflerine baskın gelebildiği görülmektedir.

Geçmiş 250 yılı aşan kooperatifçilik ilkeleri, topluluk içinde sorunların çözümünün yıllarca test edilmiş anahtarı gibidir. Kooperatifçiliğin temel ilkeleri, çalışma alanındaki kooperatif girişimcilerinin neredeyse tamamında kör alanda kalmış konulardır, enerjilerinin önemli kısmını ilkelerin eksikliğinden kaynaklanan sorunlara harcamaktadırlar.

3.3.2. Sessiz Beklentiler ve Fikir Birliği Yanılgısı

Girişim aşamasında dillendirilen amaçlar ve bunu temsil eden bir lider etrafında oluşan topluluğun bazı üyelerinin sessiz beklentileri faaliyet sürecinde görünür olmaya başladıkça farklılaşmalar ve gruplaşmalar başlamaktadır. Grup düşünüyü etkisiyle ortaklaşıldığı, fikir birliği oluşturulduğu varsayılan amaçların dışında sessiz beklentilerin olacağı öngörülemez de faaliyet sürecinde, kâr beklentisi, kısa süreli kaynaklara erişim, sosyal statü beklentileri yanında kooperatife uzun ve kısa vadeli bakış farklılıkları oluşabilmektedir. Uzun vadeli bakanlar gayret gösterirken, kısa vadeli bakanların “muhtemel bir fırsatı kaçırmamak için bekle gör” yaklaşımı içinde olabildikleri gözlenmiştir.

3.3.3. Kooperatifin Araç Değil “Amaca” Dönüşmesi

Kooperatifçilik tek tek üyelerinin katkısından daha büyük, etkili bir ekonomik ve sosyal yapıdır; potansiyeliyle beklentileri yükselten, yöneticilerine sosyal bir prestij kazandıran, dışarıdan bakan için bir üst sosyal seviyeyi işaret eden bir organizasyondur.

Kooperatif kurucuları ve yöneticileri bir statü amacıyla başlamamış da olsalar, kooperatiflerle özdeş anılmaya başlamakta ve başarı ve başarısızlıkların temsilcisi olmaktadır. “Benim çocuğum gibi oldu” diyen başkan aynı zamanda “kapatınca adağım var” demiştir. Kooperatif içi ya da çevre ile yaşanan sorunlar, başkan ya da yönetimler tarafından bir sosyal rekabete döndükçe kişiselleşip sessiz bir prestij savaşına da dönebilmektedir. Bu durum kooperatifin kaynaklarının yetersiz kaldığı anlarda kooperatif başkanının kendi kişisel hesabından kaynak aktarması; bunu faizsiz olarak yıllarca tahsil etmemesi ya da kendi adına kredi çekmek zorunda kalması gibi seviyelere ulaşabilmektedir. Birçok başkanın hiçbir huzur hakkı veya ücret almadan aktif çalışmaları, kendi araçlarıyla mal taşımaları olağan bir durum gibidir. Kooperatif ortak mülkiyetinin oluşturulmasında yönetici emeği ve hatta maddi destekleri, yöneticilerin kooperatifle özdeşleşmelerini hızlandırmaktadır. Çamlıdağ Kooperatifi Başkanı Kemal “Bir çeşit neferi olduk” derken sözleriyle bu duruma işaret etmektedir.

Söylendiği gibi “yoksullukla” ya da “cehaletle” mücadele için olduğu kadar, idealizm, sorumluluk, inat, gurur ve bunun gibi nedenlerle ya da prestij kaybı sayılacağı için de kooperatiflerin varlıklarının devam ettirildiği görülmektedir.

Kooperatif Ölçüt Düşünce Akımı öncüsü E.G. Nourse “Kooperatifler ihtiyaç varsa kurulmalıdır” düşüncesini temel fikir olarak öne sürmektedir. (Rehber, 2011: 143). Araştırmaya konu olan 6 kooperatiftan 3’ünün kooperatif girişimi yerelden bir talepten, ihtiyaçtan daha çok dışarıdan girişimcilerin gelir beklemediği dışarıdan empoze edilen çalışmalardır.

Şöyle söyleyeyim, genelde esnaf ve çalışandı, aylıklı insanlardı, hiçbirinin hemen hemen hiçbirinin oradaki paraya ihtiyaçları falan yoktu. Yani orada ben üç kuruş, beş kuruş falan ama öyle bir niyetleri falan yoktur. (Güney Koop. Y.K., Arif)

Tabii ki köye destek amaçlı, kimse gelmesin [göçer koyuncular], köyümüze yerleşmesin amacıyla böyle bir karar aldık. (Yayladağ Koop. Kur.Bşk., Yılmaz)

Emeklilerin geri gelmesi, en azından dışarıyı görüp de kültürünü, en azından köy kültürünü zenginleştirme konusunda. Ben biraz rahatladım, emekliye ayrıldım, çocuk çocuğum yetişti, hiç değilse kendi köyümü kurtarayım, mezarlığı kurtarayım, bilmem ne yolunu, evini kurtarayım konusuna giriyor ama buradaki köylüler onu istemiyor. (Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk., Kemal)

Hammadde, üretim bilgisi, çalışan üye, sermaye ve teknoloji yeterliliğine birlikte sahip olan tek bir kooperatif vardır. Diğerlerinde eksiklik birden fazla alandadır. Bu eksiklikler girişim aşamasında hiç araştırılıp fark edilmiş değil. Burada doğal olarak bir ekonomi “yaratmak” gayreti öne çıkıyor. Kalkınma amaçlı girişimlerin herkes tarafından destek göreceği varsayılıyor ancak bu talep yerel aktörlerle beraber talep edilip ihtiyaç içselleştirilmedikçe, “yukarıdan-dışarıdan” bir sosyal sorumluluk projesine dönüşüyor ve geçici bir kaynak aktarımı gibi yaşanıyor. Kendini kalıcı gören yerel aktörler, kooperatif girişimcilerini geçici görebiliyor. Çalışmamızda Güney, Çamlıdağ ve Yayladağ Kooperatifleri kurucularının ekonomik beklentileri olmadan bu amaçlarla kurulmuş denebilir. Irmaklı Kooperatifi de yerel aktörleri domine eden bir belediye başkanı üzerinden başlamıştır. Bölge için ihtiyaç olsa da topluluk tarafından içselleştirilmemiş bir talep denebilir. Üye ve yöneticilerinin maddi beklentilerinin olmadığı, başka bir ana gelir kaynaklarının var olması kendilerine güç veriyor gibi gözükse de öteki yanıyla kooperatiflerin gelişmesi için gerekli olan motivasyonu ve engeller karşısında direnci erken düşüren de bir durumdur. İhtiyacı olmayanlar tarafından bir “ihtiyacı karşılamak” için kurulan bu kooperatiflere yereldeki aktörler tarafından pragmatik şekilde yaklaşılabildiği gibi, açık-örtük birçok gerekçeyle direnç gösterilip reddedilmesine kadar değişik şekillerde karşılanabileceği hiç öngörülmemiş. Bu durum da kooperatif girişimcilerinin kör alanında kalmış bir konudur.

Yerel karakterlerin “ihtiyacı” belirlediği ya da içselleştirdiği ve yönettiği iki kooperatifin Kuzey Kooperatifi ve Madenli Kooperatifi olduğu görünmektedir. Üyelerine ekonomik fayda sağlayabilmiş olan da sadece bu iki kooperatiftir.

3.3.4. Kaynak Transferi Amaçlı Kooperatifçilik

Gerek devletin gerek Avrupa Birliği, IPARD, kalkınma ajansları gibi kuruluşların desteklerinin yetersiz olduğu ve adil dağıtılmadığı anlaşılmaktadır. Bu destekler, butik

yoksullukla mücadele projeleri ölçeğinde kalabilmektedir. Üretim ekonomisine önem ve üreticiye uzun vadeli güvenin verilmediği bir ortamda, ürettiyormuş gibi yapan bir “üretici” tipi doğabilmektedir.

“Ulaşabilenin” aldığı desteklerle kaynaklara erişimde eşitsizlikler doğmaktadır. Buna aracılık eden, köprü kuran sosyal ağların her zaman eşitlik sağlamadığı, hatta adil olmayan bir sistemin meşrulaştırıcısı da olabildikleri düşünülebilir. Alan çalışmasına dahil 6 kooperatif içinde, Çamlıdağ Kooperatifi kendi gölet projesini öne aldırırken, komşu köyün onaylanmış projesinin ötelenmesine neden olmuş; Kuzey Kooperatifi’nin bir yılda ulaştığı teşviğe, Madenli Kooperatifi onaylandığı halde altı yılda erişememiş; tüm eksiklerine karşın Güney Kooperatifi’ne bir yılda kaynak aktarılabılırken, üyelerinin neredeyse tamamının aktif üretici olduğu Kuzey Kooperatifi tüm birimlerin onayını aldığı halde, karar Bakandan geçememiştir. Kliental ilişkilerin normalleştiği bir ortamda kooperatifler birbiriyle dayanışma içinde olmak yerine, bu kaynaklara en önce ulaşabilmenin yollarını aramakta, bu ağları kurabilecek, yönetebilecek liderler aramaktadırlar.

Kooperatif AB hibesi veya düşük faiz uzun vade kredi vb. bir “kaynak” yaratma ihtimali girişim sürecindeyken yönetim ve üyeler motivasyonlarını korumakta, üyeler yöneticiler ve öncüleri bu kaynaklara ulaşana kadar desteklemektedirler. Ancak kaynak temini sonrası ortak faaliyetleri geliştirmek (süt toplama-işleme-satış-yem temini) konusunda aynı motivasyon korunamamaktadır. Kuzey Kooperatifi bir yıl içinde teşvikle hayvan alımını tamamlayıp hayvanların dağıtımını sağlamış, bir yıl besledikten sonra üyeler kârını realize etmiş, traktör, ev gibi yatırımlara yönelmiş; daha sonra ise çoğunluğu devam etmemiştir. 12 yıl genel kurul bile yapamayan bu kooperatifte 12 yıl sonra yeni ve benzer bir proje için tekrar toplanılmış, yine bir proje yapılmış, bakan onaylamayınca kooperatif de tasfiye edilmiştir. Başka bir deyişle yalnızca kaynak transferini amaçlayan, proje temelli kooperatifçilik yapılmıştır; fonlar, teşvikler için kurulan kooperatif bir nevi geçici aracı kurum gibi çalıştırılmıştır. Üyeler örtük bir beklenti şeklinde “kaynak transferi” amacıyla motive olurken girişimciler sürdürülebilir, uzun vadeli hedefleri olan bir kooperatif için fikir birliği olduğu yanılıgısına düşebilmektedir.

3.3.5. Ortak Çalışma Alanı ve Ortak Çalışma Kültürü

Üye yapısı ve üretimle ilişkisi kooperatifin iş kültürünü de belirlemektedir. Görüşülen 6 kooperatifin 4’ünde üretici olmayan gruplar çoğunluktadır. Araştırmaya konu olan kooperatiflerden Yayladağ’da ortak ahırda üretim yapılmak bir yanıyla mantıklı görülmüş, diğer yanıyla zorunluluktan doğmuştur. Köyde aile tipi üretim yapacak aileler yoktur ve bir hayvan varlığı hedeflenmiştir. Ortak ahırda üretimde, kooperatifin sürekli çalışanlarına ilave

olarak bir işgücü ihtiyacı doğduğunda imece benzeri bir araya gelinme beklenmektedir. Ancak bu gerçekleşen tam olarak imece değildir. Çünkü o dönemde orada olan üyeler genellikle her sene aynı üyeler olduğu için iş paylaşımı adil olmamakta; çalışmalara destek veren ve hiç orda olmayanları düşünen bir üye, bir süre sonra bunu imece olarak değil angarya olarak görüp kendisi katkı vermekten vazgeçmektedir. Aile işletmelerinin geleneksel yaşam, üretim, iş bölümü kültürü bu sorunları kendi içinde çözmekte, adil olmasa da normalleştirmektedir. Ana geçim kaynağı aile tipi üretime dayandığı için sürekliliklerini sağlamaktadırlar. Bir bağımsız işletme olarak kooperatifte, üyelerin böyle bir zorunluluğunun olmadığı görülmektedir. Ortak üretim alanıyla birlikte bağımsız bir işletme olarak kooperatifçilik, bir aile işletmesinden bu yönüyle farklıdır. Yöneticilerin ya da üyelerin bir kısmının diğerlerini “gönüllü” yardım, dayanışma veya imeceye beklemesi işin sürdürülebilirliğini tehlikeye soktuğu gibi, gelen ve gelmeyenler arasında da sorunlar yaratabilmektedir. Bağımsız bir işletme olarak kooperatifçilik her bir üyesinin tercihlerinden bağımsız bir karar ve uygulama merkezidir. Kooperatifin, üyelerinin gidip gönüllü işgücü “bağışlayacakları” bir yapı olarak algılanma yanılgısı bir süre sonra bunu yapanlarla yapmayanlar arasında farklılaşma yaratmaktadır. Bunun tekrarlandığı ortamlarda yapılanlar “görev” olarak normalleştirilebildiği gibi, “görevi” yerine getirenleri “mekânın sahibi” görme engeli yaratabilmektedir. Şeffaflık ve bilgilendirmenin eksik olduğu yapılarda yönetilmesi zor algılar ve tepkiler oluşabilmektedir.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin tek tesiste üretim yapmakta mı yoksa her biri bağımsız üreticilerin ürünlerini işlemekte mi başarılı olduğu önemli bir sorudur. Yayladağ Kooperatifi tek çiftlikte süt hayvancılığı yapmak isterken yukarıda sayılan sorunların çoğuyla karşılaşmış; Kuzey ve Madenli Kooperatifleri benzer çalışmayı her bir üyenin kendi ahırında yapması şeklinde çalışma yürüterek üyelerine gelir sağlayabilmiştir. Ancak bu iki kooperatifin uyguladıkları yöntemleri bilinçli olarak seçmedikleri ifade edilmiştir.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin, üyelerini bağımsız üretim yapmaya teşvik yerine, bir işletmede ölçeği büyüterek üretim yapma tercihleri sonrası karşılaştıkları yönetim sorunları, işletmelerin başarısızlığına etki etmiş görünmektedir. İlk anda çok mantıklı gelen, kolayca fikir birliği oluşturulan ölçek ekonomisi, yerelde işe karşı yabancılaşma ve sürdürülemeyen verimsiz bir işletme yaratabilmektedir. Rasyonel görünen bazı çözümlerin yerelin iş kültürü ile uyumsuz olduğu durumlarda kooperatifleri başarısızlığa götürebileceği dikkate alınmalıdır.

3.3.6. Sosyolojik Farklılıklar

Yerellik, kooperatiflerde öne çıkan bir kavramdır. Bu çalışmada baskın üye grubunun yerel çiftçiler olduğu, kendi seçilmişleriyle yönetilen iki geleneksel kooperatif olan Madenli ve

Kuzey Kooperatiflerinde faaliyetler daha yukarı taşınmış, kooperatif üyelerine fayda sağlanmıştır. Buna karşın üye yapıları daha heterojen denebilecek diğer dört kooperatif aynı başarıyı gösterememiştir. Bu kooperatifler kent-köy merkezli karma üye yapısına sahip, üretici olan ve olmayanın birlikte olduğu, farklı sınıf ve sosyal statüye sahip insanların oldukları kooperatiflerdir. Üyeleri eşit olmayan bir topluluğun adil, katılımcı, demokratik bir yönetim etrafında ortaklaşmaları özellikle önemlidir. Bu farklılıklara rağmen ortaklaşmanın sağlanması homojen gruplarda dahi sorunlar yaratabilirken, bu sorunların farklı toplum kesimleri ve kültürleri içeren kooperatif toplulukları içinde daha derin yaşanabildiği gözlenmiştir. Bu topluluklarda, örtük direniş pratiklerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Farklılıklar açık ya da örtük bir şekilde “öteki” yaratmaya ve ona destek vermemeye, hatta engellemeye kadar varabilmektedir. Sınıf ve sosyal statü farkı ise topluluklarda baskın karakterlerin öne çıkmasına neden olmakta ve buna tepki olarak terk, geriye çekilme-ayrılma davranışları açığa çıkmaktadır.

3.3.7. Yeni Aktör Olarak Kooperatif ve Yöneticiler

Kurulan kooperatif tüzel kişiliği bir aktör olarak yerini alırken, onu temsil edenlerin de her zaman kooperatifle beraber anılsalar da onlardan bağımsız aktörler olarak da var oldukları görülmektedir. Kooperatiflerin yaratabileceği ekonomik ve sosyal değişimlerin hep olumlu olacağı ve destek göreceği varsayılrsa da çevre için yeni bir durum yarattığı kesindir. Kooperatiflerin bazı çevreler için kaynak paylaşımı gibi ekonomik; ya da liderlik, statü kaygısı, kültür farklılığı gibi sosyal nedenlerle belirsizlik-tehdit duygusu yarattığı görülmektedir. Çevrede veya kooperatif içinde her biri birbirinden bağımsız olabilen bu algı sahiplerinin hiçbirinin tek tek müdahale hakkı olmasa da birbirlerinden bağımsız olarak çevrede kooperatif faaliyetlerine ya da yöneticilerine karşı bir tahakküm alanı oluşturabildikleri görülmektedir.

Yöreden olmanın “yerel olmak” için yeterli olmadığı söylenebilir. Kooperatif yöneticilerinin yerellik ilişkilerinin gücü, onların bu sorunlarla karşılaşma sıklığını değiştirebildiği gibi, öngörme ve önleme ya da tedbir alma becerilerini etkilemektedir.

Yerel karakterler birbirlerini ve muhtemel tepkilerini iyi bildikleri ve sürekli birbirleri ile yüz yüze oldukları için daha ölçülü, dengeli ilişkileri sürdürme eğiliminde iken, bölgeye geri dönüşle gelen yöneticilere karşı tutum daha mesafeli olabilmektedir. Genel söylemde yeni bir yapı olarak kooperatif fikri reddedilmezken onu yönetecek kişilere sosyal bir direnç gelişebilmektedir. Çamlıdağ Kooperatifi’nde çok belirgin yaşanan durum Güney Kooperatifi’nde örtük olarak yaşanmış görünmektedir. Çamlıdağ Koop. Kur. Bşk. Kemal’in “Ne kadar güçlü ya da bizden daha örgütlüler diye düşündüğünüz oldu mu” sorusunu “çok!” diye yanıtlaması bunun örneğidir.

Kooperatifin yerelleşme ve kabul görme aşamasında büyük önemi olan bu davranış biçimlerinin varlığının öngörülememesi ve karşılığınca anlamlandırılmaması çatışma noktalarını artırabilmekte, kooperatifin meşruiyetini sağlamasını engelleyebilmektedir.

Kalkınma, refahı artırma, yoksullukla-cehaletle mücadele, sosyal sorumluluk gibi nedenlerle de olsa, öznenen bağımsız, onun adına kooperatif girişimlerinin yerelleşemeyeceği, açık-örtük dirençle karşılaşabileceği göz önünde bulundurulması gereken sorun alanlarından biridir.



SONUÇ

Türkiye’de kooperatiflerin başarısızlık nedenlerini Sivas bölgesindeki tarımsal kalkınma kooperatifleri örneklemini üzerinden anlamaya çalışan bu çalışmada, ilk anda görünür olan ve tanımlanabilen genel nedenler kadar, etkileri daha uzun bir vadede kendini gösteren, nispeten ‘kör bir alanda’ kalan nedenler de bulgulanmıştır.

Kooperatif üyelerinin büyük çoğunluğu, kooperatifin faaliyetinden bağımsız gelir getirici işlerde çalışanlar ya da esnafılık yapanlardır. Kooperatiflerin başarılı olması halinde tarım ve hayvancılık işinde olan üyelerin pozitif etkileneceği açık olmakla birlikte kooperatif faaliyetlerinin aksamaması halinde büyük çoğunluğunun mevcut düzenlerinin aksamayacağı görülmektedir. Kooperatiflerin gerçekten ona ihtiyaç duyanlar tarafından kurulup kurulmadığı aidiyet duygusunu etkilemektedir.

Kooperatiflerde bir lider arayışı olduğu, başkanların değiştiği veya ilgisiz kaldığı dönemlerde kooperatiflerin de faaliyetsiz kaldığı görülmüştür. Ortaklaşma kültürünün ve öz yönetim yeteneklerinin gelişemediği, demokratik katılımın gerçekleşemediği tespit edilmiştir. Amaçta ortaklaşmadığında üyelerin ayrılması gündeme gelmekte veya çatışma alanları ortaya çıkmaktadır. Üyeler örtük bir mutabakatla bekledikleri şeyin, kamudan gelecek bir teşvik desteği olduğu, bunun için de bir lider arayışında olunduğu, bunların gerçekleşmemesi durumunda da motivasyonun kaybolduğu görülmüştür. Üyeler örtük bir beklenti şeklinde “kaynak transferi” amacıyla motive olurken girişimciler sürdürülebilir, uzun vadeli hedefleri olan bir kooperatif için fikir birliği olduğu yanılışına düşebilmektedir

Kooperatiflerin hammadde temini, işçilik, sermaye, girişimcilik, teknoloji, üretim bilgisi ve fizibilite gibi temel üretim konularında bilgi eksiklikleri olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca hemen hiçbir kooperatifte üyeler ve yöneticiler kooperatif ilkeleri, kooperatifçilik konusunda eğitim almamışlar, eğitim düzenlememişlerdir.

Çevresini etkileyen, dönüştüren, araştırma kapsamındaki tarımsal kalkınma kooperatiflerinin, kendilerini kooperatifçilik ilkelerine uyum yönünde dönüştürmekte aynı başarıyı gösteremedikleri söylenebilir. Topluluk kooperatifi üye yapısı ile öne çıkan dört kooperatifin geleneksel olan diğer ikisine oranla daha çok yönetim sorunları yaşadığı, farklılıkların işbirliğine dönüşemediği, ayrıştıkları ve hedeflere ulaşamadıkları görülmüyor.

Demokratik katılımın olmadığı, kurulların işletilemediği kooperatiflerde yerelin katkısı olmadan alınan kararlar ne kadar pozitif sonuçlar getirirse getirsin, dışarıdan üyelerin bir dayatması olarak algılanmakta ve çatışma yaratabilmektedir. Tüm bileşenleri içine almayan bir karar süreci, kentli üyelerin köylülere rağmen yürüttükleri, onlar adına geliştirdikleri bir

‘kalkınma projesi’ gibi görülmektedir. Üye çeşitliliğinin getirdiği sosyal sermayenin kullanılamadığı, yerel üyelere bir topluluk aidiyetinin oluşturulamadığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin ya da üyelerin bir kısmının diğerlerini “gönüllü” yardım, dayanışma veya imeceye beklemesi işin sürdürülebilirliğini tehlikeye soktuğu gibi, gelen ve gelmeyenler arasında da sorunlar yaratabilmektedir. Kooperatifin, üyelerinin gidip gönüllü işgücü “bağışlayacakları” bir yapı olarak algılanma yanılgısı bir süre sonra bunu yapanlarla yapmayanlar arasında farklılaşma yaratmaktadır. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin, üyelerini daha özgür çalışabilecekleri bağımsız üretim yapmaya teşvik yerine, bir işletmede ölçeği büyütürken üretim yapma tercihleri sonrası karşılaştıkları yönetim sorunları, işletmelerin başarısızlığına etki etmiş görünmektedir.

Topluluk kooperatifleri kent-köy merkezli karma üye yapısına sahip, üretici olan ve olmayanın birlikte olduğu, farklı sınıf ve sosyal statüye sahip insanların oldukları kooperatiflerdir. Üyeleri eşit olmayan bir topluluğun adil, katılımcı, demokratik bir yönetim etrafında ortaklaşmaları özellikle önemlidir. Bu ortaklaşmanın sağlanması homojen gruplarda dahi sorunlar yaratabilirken, bu sorunların farklı toplum kesimleri ve kültürleri içeren kooperatif topluluklar içinde daha derin yaşanabildiği gözlenmiştir. Sınıf ve sosyal statü farkı topluluklarda baskın karakterlerin öne çıkmasına neden olmakta ve buna tepki olarak terk, geriye çekilme-ayrılma davranışları açığa çıkmaktadır. Bir yandan da yerelleşemeyen kooperatif deneyimlerinin açık ya da örtük direnişlerle karşılaştığı da anlaşılmaktadır.

Kooperatiflerin kuruluşu aşamasında kör alanda kalan, girişimcilerin gündemine girmeyen bu konuların faaliyet sürecinde araştırmaya konu her bir kooperatifte farklı farklı yoğunlukta ve öncelikte olsa da yaşandığı ve başarısızlıklarını etkilediği görülmüştür.

On yıllar boyunca yerleşik şehir nüfusunu misli misli aşarak şehri dönüştüren göç olgusunun bugün de tersine göçle yerel üreticiyi misli misli aşarak kırsalda artıları, eksileri ile üretim, tüketim, rant, refah, sosyal ve politik yeni durumlar yarattığı gözlenmiştir. Araştırmamızın konusu olmasa da alanda gözlemlenen bu değişimin, muhtemel yeni kooperatif girişimcilerince kör alanda bırakılmaması da başarıları için hayati önemde gözükmektedir.

Bu çalışmanın hem kooperatifçilikle ilgili idari birimlerin hem yeni kooperatif girişimcilerinin ilgi alanına girebilmesi dileğimizdir. Çalışmamıza destek veren kooperatif yöneticilerine ve halen aktif yaşamını sürdüren kooperatiflerin yöneticilerine ulaştırmayı önemseydiğimiz bu çalışmanın kooperatiflerin başarısına katkı sunabilmesi de bizim için bir mutluluk sebebi olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altınkaya, Z. (2010). Türkiye’deki kooperatiflerin yapısı değişmeli mi? *ABMYO Dergisi*, 17, (2010) (59-70).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (3. bs). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Aman, G. R. (2014). *Success and failure among agricultural cooperatives in Turkey* (Doctoral dissertation, University of Oregon).
- Aydın, Z. (2016). Çağdaş Tarım Sorunu ve Yeni Köylülük. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 43 (Nisan), 43-63.
- Aysu, A. (2019). *Kooperatifler*. Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul.
- Aysu, A. (2021). “Yemek Yemek Politik Bir İştir”, *Tarımda Kooperatifçilik. 21.Yüzyıl Türkiye’sinde Tarım ve Kooperatifler*. Ç. E. Şahin (drl.). Nota Bene Yayınları, İstanbul.
- Aytemur, J.Ö. (2010). *Türkiye’de yönetim düşüncesinin erken dönemleri: Sümerbank (1930-1945)*. Libra Yayıncılık, İstanbul.
- Bhuyan, S. (2007). The “people” factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of agricultural economics/revue canadienne d'agroeconomie*, 55(3), 275-298.
- Brass, T. (2007). How agrarian cooperatives fail: Lessons from 1970s Peru. *The Journal of Peasant Studies*, 34(2), 240-287.
- De Certeau, M. (1984). *The Practice of Everyday Life*. Rendall, S. F.(Ed.),Kaliforniya Üniversitesi Yayınları, Kaliforniya.
- Detienne, M. & Vernant, J. (1978). *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*. (Çev. Janet Lloyd), The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Dilla–Pol, S., & Vargas, D. S. (2022). Understanding Human Dimension That Contributes To The Success Or Failure Of Cooperatives At The Philippine National Impact Zone (NIZ) Amidst Covid-19 Pandemic: A Case Study. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 1001-1026.
- Emre, A. C. (1960). *İki neslin tarihi: Mustafa Kemal neler yaptı*. Hilmi Kitabevi, İstanbul.
- Erdem, F. (1996) *İşletme Kültürü*. Ankara Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Erdoğan, N. (2000). Devleti İdare Etmek: Maduniyet ve Düzenbazlık. *Toplum ve Bilim*, 83, 8-31.
- Everest B. ve Yercan, M. (2016). Kooperatif Ortaklarının Kooperatifçilik İlkelerini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma: Tarım Kredi Kooperatifleri Örneği. *Ege Üniv. Ziraat Fak. Derg.*, 2016, 53 (1):67-73.

- Fairbairn, B. (1994). *Rochdale'in anlamı: Rochdale öncüleri ve kooperatif ilkeleri*. Centre for the study of co-operatives, University of Saskatchewan.
- Fauquet, G. (1948). *Kooperatif Kesimi*. (Çev. A.Koyuncu), Ahenk Basımevi, Ankara.
- Fındıkoğlu, Z. F. (1966). Türkiye'deki Tarım Kooperatifçiliği ve Sorunları, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Kongre Tebliği, *Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları*, Ankara.
- Garrido, S. (2007). *Why did most cooperatives fail? Spanish agricultural cooperation in the early twentieth century*. *Rural History*, 18(2), 183-200. Cambridge University Press.
- Hase, S., Davies, A., & Dick, B. (1999). The Johari Window and the dark side of organisations. *Southern Cross University*.
- Kümbetoğlu, B. (2021). *Sosyoloj'de ve Antropoloj'de Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Lajugie, J., & Tiryakioğlu, S. (1971). *Ekonomik doktrinler*. Varlık Yayınevi, İstanbul.
- Majee, W., & Hoyt, A. (2011). Cooperatives and community development: A perspective on the use of kooperatifse in development. *Journal of community practice*, 19(1), 48-61.
- Mülayim, Z. G. (1966). Kooperatif İlkelerinin Tarım Kooperatiflerimizde Uygulanması, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi, Kongre Tebliği, *Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları*, Ankara.
- Mülayim, Z.G. (1975). *Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik*, (1.bs). Bilgi Yayınevi, Ankara.
- Mülayim, Z. G. (2006). *Kooperatifçi Atatürk ve kooperatifçilik*. Yetkin Basım Yayım.
- Nyoro, J. K., & Ngugi, I. K. (2007). A qualitative analysis of success and failure factors of agricultural cooperatives in Central Kenya. Decentralization and the social economics of development: lessons from Kenya, 12-32.
- Nizam, D. (2021). *Yeni nesil kooperatifler: topluluk, aidiyet ve yer-temellilik*, Oğlak, İstanbul.
- Oyan, O. (2009). IMF ve Dünya Bankası'nın Tarım Reformu Uygulama Projesi'nin Bilançosu. *Mülkiye Dergisi*, 33(262), 237-253.
- Öngel, F.S. (2020). "Sendika-Kooperatif İlişkisi ve Özgün Bir Deneyim Olarak T.Maden İş'in Mites-Migsan-Mipaş Deneyimi", *Krize Karşı Kooperatifler*. U.D. Yıldırım ve F.S.Öngel (drl.).(2.bs.). Nota Bene Yayınları, İstanbul.
- Özdemir, H.Ö. (2021). Tarımsal Örgütsel Davranış Konularında Hazırlanmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Kapadokya Akademik Bakış*, 5(1): 1-24.
- Özel, M. (2021). Toplumsal ve siyasal bir ilişki tipi olarak kayırmacılık ve bazı yeni kavramsallaştırmalar. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(3), 64-97.
- Öztürk, Ş. (2008). Kırsal yoksulluk ve neo-liberal ekonomi politikaları. *Journal of International Social Research*, 1(5).

- Parla, T., Üstel, F., & Yücesoy, S. (1989). *Ziya Gökalp, Kemalizm ve Türkiye'de korporatizm*, (1 bs.). İletişim Yayınları, İstanbul.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's Declining Social Capital, *Journal of Democracy*, 6(11): 65-78.
- Rehber, E. (2011). *Kooperatifçilik*. Ekin, Bursa.
- Royer, J. S. (1999). Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest. *Journal of cooperatives*, 14, 44-67.
- Sağlam, U. (2013). *Uşak ilinde tarımsal üretici örgütlenmesi ve yapısal sorunlar*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Verso Yayınları, Ankara.
- Shaffer, J. (1999). *Historical dictionary of the cooperative movement*. Scarecrow Press.
- Şahin A., Miran B., Cankurt M., Günden Ç. ve Kaynakçı Ç. (2015). Türkiye'de Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Yöneticilerin Özellikleri. *KSÜ Doğa Bil. Derg.*, 18(1).
- Şahin, Ç.E. (2020). "Türkiye Tarımının Güncel Sorunlarının Çözümünde Kooperatifler Bir Model Olabilir mi? Fırsatlar ve Handikaplar Üzerine Düşünceler". *Krize Karşı Kooperatifler*. U.D. Yıldırım ve F.S.Öngel (drl.).(2.bs.). Nota Bene Yayınları, İstanbul.
- Şenyapılı, T. (2004). *İlhan Tekeli: Mesleki 'yolculuğun' başlangıcında kişisel 'duruşunun' oluşumu*. Planlama, 4, 4-13.
- Tekeli, İ., & İlkin, S. (2003). *Cumhuriyetin harcı* (Vol. 2). İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Toplu, R., & Birdal, (2014). *Tarımsal Kooperatiflerin İktisadi Analizi: Diyarbakır Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toprak, Z. (2019) *Türkiye'de Milli İktisat, 1908-1918*. İşbankası Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, Y. (2008). *Köy-Koop hareketinin Türk kooperatifçiliğinin gelişimine olan etkileri* (Master's thesis, Namık Kemal Üniversitesi).
- Ülker, E. (2023). *Meşrutiyet'ten Cumhuriyet'e Mesleki Temsil ve Sol* (Vol. 434). Yordam Kitap.
- Ültanır, M. S. (2019). *Türkiye'de kooperatifçiliğin tarihsel seyri: devlet inisiyatifi-kalkınma ideali*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Warlow, A., & Kasabov, E. (2014). Re-thinking rural conflict, cooperation difficulties, and failure: The case of rural cooperatives. In *Rural Cooperation in Europe: In Search of the 'Relational Rurals'* (pp. 266-282). London: Palgrave Macmillan UK.
- Willet, C. (1984). "Nimes Ekolü". *Türkiye Kooperatifçilik Kurumu Kooperatifçilik Dergisi*, 63(1): 59-67.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.

Yıldırım, M.C. (2021). “Platform Kooperatifleri ve Blokzinciri Kullanımı”, *Şirketlerden Kooperatiflere Rekabetten Dayanışmaya Tartışmalar Deneyimler*. U.D. Yıldırım ve F.S. Öngel (drl.). Nota Bene Yayınları, İstanbul.

Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). Örgütsel davranış. *Bursa: Dora Basım Yayın*, Bursa.

İnternet Kaynakları

Beş ilçe 2021 nüfus verileri <http://www.sivasilozelidairesi.gov.tr/nufus-bilgileri> (Erişim tarihi 08.12.2024).

Doğanşar 1980 Nüfus verileri <http://www.sivas.gov.tr/dogansar> (Erişim tarihi 08.12.2024).

Dört ilçe 1980 nüfus verileri <https://webcitation.org/6BtuzMOtM> (Erişim tarihi 08.12.2024).

Fenwick Dokumacılar Derneği 1761 kayıtları <https://www.nls.uk/learning-zone/politics-and-society/labour-history/fenwick-weavers/> (erişim tarihi 15.09.2024).

ICA-International Cooperative Alliance., “Cooperative identity, values & principles”. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (erişim tarihi: 23.08.2024).

Shaffer, J., (1999:1-3) Historical Dictionary of the Cooperative Movement https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LlOzz3VWgBEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Shaffer&ots=0RV3FH9HeC&sig=oPH2Bb-pp8B1wO1OuNIR9gYscuiQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Shaffer&f=false

TOBB Kurulan ve kapanan şirket istatistikleri <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> (erişim tarihi:25.08.2024).

Türkiye Resmi Kooperatif Gruplamaları <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/bilgi-bankasi/kooperatifler-hakkinda/turkiyede-kooperatifcilik> (Erişim Tarihi 23.08.2024).

Ek 1- Sivas İli Aktif Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri Sayıları -CİMER Yanıtı



CİMER

CUMHURBAŞKANLIĞI
İLETİŞİM MERKEZİ

Sayın **ALİHAN UÇAR,**

T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) ne yapmış olduğunuz [2403339810](#) sayılı başvurunuz 15.10.2024 tarihinde cevaplanmıştır*

Cevap Metni:

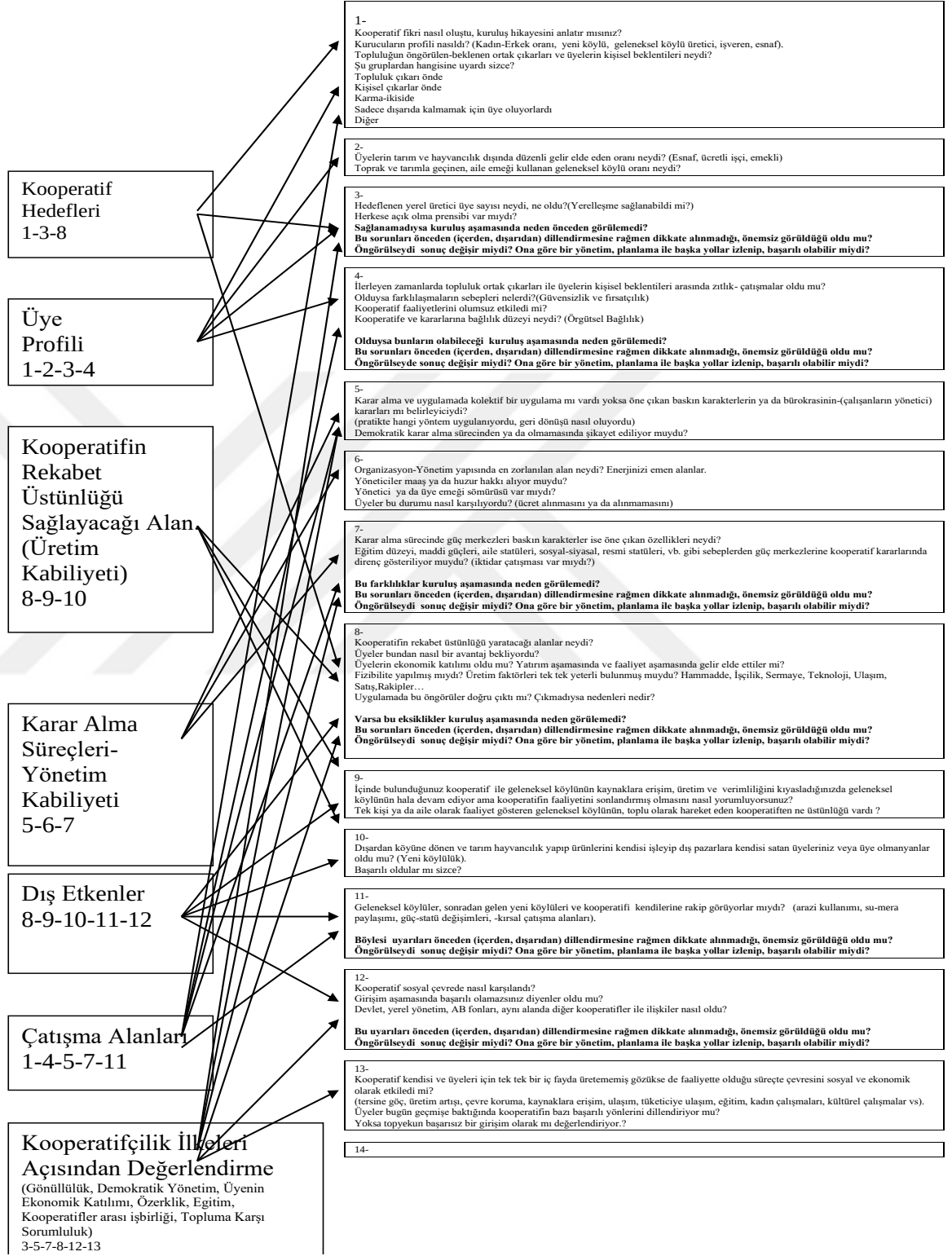
CİMER başvurunuz incelenmiştir.

Sivas ilinde Tarımsal Kalkınma Kooperatifi faal olan sayısı 54 adet ,faal olmayan 21 adet,Sulama Kooperatifi faal olan sayısı 12 adet faal olmayan kooperatif yoktur,Pancar Ekicileri Kooperatifi faal olan sayısı 1 adet, faal olmayan yoktur.

Bilginize sunulur.

* Başvurunuz **TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI > BAKAN YARDIMCILIĞI (SN. NİHAT PAKDİL) > TARIM REFORMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ > TEŞKİLATLANMA**

Ek-2 Kavram Haritası



Ek-3 Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

A-
 1-Kooperatif fikri nasıl oluştu, kuruluş hikayesini anlatır mısınız?
 2-Kurucuların profili nasıldı? (Kadın-Erkek oranı, yeni köylü, geleneksel köylü üretici, işveren, esnaf)
 3-Topluluğun öngörülen-beklenen ortak çıkarları ve üyelerin kişisel beklentileri neydi?
 4-Girişim aşamasında başarılı olamazsınız diyenler oldu mu?
 5-Varsa olumsuz uyarıların önceden dillendirmesine rağmen dikkate alınmadığı, önemsiz görüldüğü oldu mu? Öngörülseydi sonuç değişir miydi? Ona göre bir yönetim, planlama ile başka yollar izlenip, başarılı olabilir miydi?

B-
 1-Üyelerin tarım ve hayvancılık dışında düzenli gelir elde eden oranı neydi? (Esnaf, ücretli işçi, emekli)
 2-Toprak ve tarımla geçinen, aile emeği kullanan geleneksel köylü oranı neydi?
 3-Üye kadın sayısı neydi? Oranı neydi?

C-
 1-Hedeflenen yerel üretici üye sayısı neydi, ne oldu? (Yerelleşme sağlanabildi mi?) Sağlanamadıysa kuruluş aşamasında neden önceden görülemedi?
 Bu sorunları önceden (içerden, dışarıdan) dillendirmesine rağmen dikkate alınmadığı, önemsiz görüldüğü oldu mu?
 Öngörülseydi sonuç değişir miydi? Ona göre bir yönetim, planlama ile başka yollar izlenip, başarılı olabilir miydi?
 2-Herkese açık olma prensibi var mıydı?

D-
 1-İlerleyen zamanlarda topluluk ortak çıkarları ile üyelerin kişisel beklentileri arasında zıtlık- çatışmalar oldu mu?
 Olduysa farklılaşmaların sebepleri nelerdi? Olduysa bunların olabileceği kuruluş aşamasında neden görülemedi? Bu sorunları önceden (içerden, dışarıdan) dillendirmesine rağmen dikkate alınmadığı, önemsiz görüldüğü oldu mu? Öngörülseydi sonuç değişir miydi? Ona göre bir yönetim, planlama ile başka yollar izlenip, başarılı olabilir miydi? Kooperatif faaliyetlerini olumsuz etkiledi mi?
 2-Kooperatife ve kararlarına uyma düzeyi dönemlere göre nasıl seyretti?

E-
 1-Karar alma ve uygulamada kolektif bir uygulama mı vardı yoksa öne çıkan baskın karakterlerin ya da bürokrasinin- (çalışanların yönetici) kararları mı belirleyiciydi?
 (Pratikte hangi yöntem uygulanıyordu, geri dönüşü nasıl oluyordu)
 2-Demokratik karar alma talebi dillendiriliyor muydu ya da olmamasından şikâyet ediliyor muydu? Böyle bir talep yoksa nedenleri neydi sizce?

F-
 1-Organizasyon-Yönetim yapısında yöneticilerin en zorlandığı alan neydi?
 2-Yöneticiler maaş ya da huzur hakkı alıyor muydu? Siz ve üyeler bu durumu nasıl karşılıyordunuz? (Ücret alınmasını ya da alınmamasını)

G-
 1-Karar alma sürecinde güç merkezleri baskın karakterler ise öne çıkan özellikleri neydi?
 Eğitim düzeyi, maddi güçleri, aile statüleri, sosyal-siyasal, resmi statüleri, vb. gibi sebeplerden güç merkezlerine kooperatif kararlarında direnç gösteriliyor muydu? (İktidar çatışması var mıydı?)

H-

1-Kooperatifin rekabet üstünlüğü yaratacağı alanlar neydi?

Üyeler bundan nasıl bir avantaj bekliyordu? Uygulamada bu öngörüler doğru çıktı mı? Çıkmadıysa nedenleri nedir?

2-Üyelerin ekonomik katılımı oldu mu?

3-Fizibilite yapılmış mıydı? Üretim faktörleri tek tek yeterli bulunmuş muydu? Hammadde, İşçilik, Sermaye, Teknoloji, Ulaşım, Satış, Rakipler...Varsa bu eksiklikler kuruluş aşamasında neden görülemedi?

Bu sorunları önceden (içerden, dışarıdan) dillendirmesine rağmen dikkate alınmadığı, önemsiz görüldüğü oldu mu? Öngörülseydi sonuç değişir miydi? Ona göre bir yönetim, planlama ile başka yollar izlenip, başarılı olabilir miydi?

I-

1-İçinde bulunduğunuz kooperatif ile geleneksel köylünün kaynaklara erişim, üretim ve verimliliğini kıyasladığınızda hangisi başarılı sizce? Kooperatifin faaliyetini sonlandırmış olmasına rağmen geleneksel köylünün hala devam ediyor olmasını nasıl yorumluyorsunuz? Geleneksel köylünün, toplu olarak hareket eden kooperatiften ne üstünlüğü vardı?

J-

1-Dışardan köyüne dönen ve tarım hayvancılık yapıp ürünlerini kendisi işleyip dış pazarlara kendisi satanlar oldu mu? (Yeni köylülük). Başarılı oldular mı sizce?

K-

1-Geleneksel köylüler, sonradan gelen yeni köylüleri ve kooperatifi kendilerine rakip görüyorlar mıydı? (Arazi kullanımı, su-mera paylaşımı, satış-fiyatlandırma, güç-statü değişimleri, -kırsal çatışma alanları).

L-

1-Kooperatif sosyal çevrede nasıl karşılandı?

Devlet, yerel yönetim, AB fonları, aynı alanda diğer kooperatifler ile ilişkiler nasıl oldu?

M-

1-Kooperatif kendisi ve üyeleri için tek tek bir iç fayda üretememiş gözükse de faaliyette olduğu süreçte çevresini sosyal ve ekonomik olarak etkiledi mi? (Göçü önleme, tersine göç yaratma, üretim artışı, çevre koruma, kaynaklara erişim, ulaşım, tüketiciye ulaşım, eğitim, kadın çalışmaları, kültürel çalışmalar vs).

2-Üyeler bugün geçmişe baktığında kooperatifin bazı başarılı yönlerini dillendiriyor mu? Yoksa topyekûn başarısız bir girişim olarak mı değerlendiriyor.?

N-

1-Aynı bölgede sizden önce ve sonra yeni bir kooperatif girişimi oldu mu?

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	Alihan UÇAR
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Etiler Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi-İstanbul
Lisans Diploması	Ç.Ü. İ.İ.B.F. Mersin Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksek Okulu
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya, 2024.
Yüksek Lisans Tez Konusu	Kooperatifler neden batır? Türkiye’de tarımsal kalkınma kooperatiflerinde kör alanlar ve başarısızlıkla ilişkisi.
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Turizm-otelcilik alanında değişik firmalarda toplamda 25 yıl özel sektör çalışması