

üçüncü sektör

# Kooperatifçilik

ISSN 1300-1460

EKİM - KASIM - ARALIK

SAYI: 146



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU  
Hakemli Dergi

# TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU ORGANLARI

## YÖNETİM KURULU

Başkan	:	<b>Prof. Dr. Celal ER</b> A. Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
Başkan Yrd.	:	<b>Prof Dr. İzzet GÜMÜŞ</b> Gazi Ün. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Muhasip Üye	:	<b>Prof. Dr. Nevzat AYPEK</b> Gazi Ün. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Prof. Dr. Kadir ARICI</b> Gazi Ün. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Prof. Dr. Burhan AYKAÇ</b> Gazi Ün. İ.İ.B.F. Dekanı
Üye	:	<b>Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ</b> TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Rektör Yardımcısı
Üye	:	<b>Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY</b> Gazi Ün. Mesleki Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Doç. Dr. Erdemir GÜNDOĞMUŞ</b> A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Yavuz KOCA</b> Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü / Müşavir
Üye	:	<b>Süleyman KURT</b> T.K.K. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Test ve Kalite Kontrol Müdürü
Üye	:	<b>A. Abdurrahman ÖĞÜT</b> T.K.B. Teşkilatlandırma ve Destekleme Genel Müdürlüğü Daire Başkanı
Üye	:	<b>Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI</b> Gazi Ün. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Dr. Eyüp SERİN</b> Pankobirlik Genel Müdürlüğü Ticaret Müdür Yardımcısı
Üye	:	<b>Doç. Dr. Harun TANRIVERMİŞ</b> A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
Üye	:	<b>Nevzat USLUCAN</b> Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı / Bakanlık Müşaviri

## DENETLEME KURULU

Başkan	:	<b>Özdemir ÜNSAL</b> Emekli Bankacı
Üye	:	<b>Dr. Erol DEMİR</b> T.T.K. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Mali İşler ve Fon Müdürü
Üye	:	<b>Ali BİLİCİ</b> Pankobirlik Gen. Müd. Özel Şeker Fabrikaları Koordinasyon Yardımcısı

## HAYSİYET DİVANI

Başkan	:	<b>Nurettin HAZAR</b> Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
Üye	:	<b>Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN</b> Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı
Üye	:	<b>Hüsnü POYRAZ</b> Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı

*Yönetim Kurulu herhangi bir maaş, ücret ve huzur hakkı almamaktadır.  
Kurum Organlarının üyelerinin isimleri, soyadı sırasıyla yazılmıştır.*



**KOOPERATİFÇİLİK**

Sayı: 146

**EKİM-KASIM- ARALIK 2004**

**Türk Kooperatifçilik Kurumu**  
**Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi**  
**Üç Ayda Bir Yayınlanır.**  
**Fiyatı : 4.800.000.-TL**  
**Yıllık Abone : 21.000.000.-TL**  
**Yurtdışı : 4 USA Doları-5 Euro**

**İdare ve Yazışma Adresi / Head Office and Correspondence Address**

Mithatpaşa Caddesi 38/A 06420 Kızılay – ANKARA  
 Tel: 0312. 435 98 99 – 435 96 91 Fax: 0312. 430 42 92  
 Web Sitesi : <http://www.koopkur.org.tr>  
 e-mail: [admin@koopkur.org.tr](mailto:admin@koopkur.org.tr)

**Sahibi**

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi  
 Adına

**Prof. Dr. Celal ER****Yazı İşleri Müdürü****Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ****Teknik Sorumlu**

**AREN Tanıtım** 0312. 430 70 81 – 82  
 e-mail: [aren@arentanitim.com.tr](mailto:aren@arentanitim.com.tr)

**YAYIN KURULU**

**Başkan / Prof. Dr. Calal ER**  
**Raportör / Süleyman KURT**  
**Üye / Prof. Dr. Mevlüt KARAKAYA**  
**Üye / Doç. Dr. Harun TANRIVERMİŞ**  
**Üye / Yavuz KOCA**  
**Üye / Osman OKTAY**

*Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.*

Baskı

**PRESTİJ**

Ajans Matbaacılık Bas. Yay. San. Ve Tic. Ltd. Şti.  
 341 29 32 – 241 27 78 ANKARA

**Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK Hakemli Bir Dergidir.**

# KOOPERATİFÇİLİK

## İçindekiler

BAŞYAZI <i>Prof. Dr. Celâl ER</i>	3
■	
ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN ANAYASA DEĞİŞİKLİKLERİNİN ÇERÇEVESİ <i>Dr. F. Kerim ANADOLU</i>	6
■	
TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKETİCİNİN YETKİLİ MERCİLERE ŞİKAYET HAKKI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA <i>Doç. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN</i>	24
■	
İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) UYGULAMALARI <i>Yeter DEMİR</i>	39
■	
TARİŞ'E BAĞLI İŞLETMELERDE (Pamuk, İncir, Üzüm, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ) ORTAKLARIN GÜVEN ALGISI İLE ORTAKLARIN ELDE ETMİŞ OLDUĞU PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI <i>Necdet BİLGİN – Ercan ERGÜN – Halil İbrahim AYDINLI</i>	50
■	
ÖRGÜTLERDE İRAKSAK DÜŞÜNME GEREĞİ ve YARATICILIK EĞİTİMİ <i>Azize ERGENELİ</i>	78
■	
MUHASEBE DÜZENİ YÖNÜNDEN KOOPERATİFLERİN HUKUKSAL YAPISINDAKİ GÜNCEL GELİŞMELER <i>Ayten ERSOY</i>	91
■	
BAYBURT İLİ KOP ve BURNAZ DERE HAVZALARINDA ARICILIK YAPAN İŞLETMELERİN GENEL DURUMU ve KOOPERATİFLEŞMEYE BAKIŞ AÇISI <i>Vedat DAĞDEMİR</i>	102



*Başyazı*

Değerli okuyucular !..

İşte bir kooperatifçilik dergimiz ile tekrar sizlerle beraberiz. Kooperatifçilik dergimizi elimizden geldiği kadar aksatmadan, zamanında ve dopdolu çıkarmaya gayret ediyoruz. Aslında diğer periyodik yayınları da bu şekilde yayınlamaya çalışıyoruz. Karınca dergimizin yazı akışı kooperatifçilik kadar zengin ve düzenli olmadığı için onda bazı gecikmeler olabiliyor. Bu bakımdan üyelerimizin ve okuyucularımızın hoşgörüsünü talep ediyoruz. Pek çoğumuzun da bildiği gibi, dergicilik, hele de periyodik ve düzenli bir şekilde dergi yayınlamak oldukça fazla gayret, çalışma, disiplin ve hassasiyet isteyen bir iştir. Tabi bunu amatörce yapmak ise ayrıca zaman ve ciddi meşguliyet gerektirmektedir. Kalkınmış ve her bakımdan gelişmiş toplumlarda entelektüel seviye oldukça yüksek, toplumsal olaylara bireylerin bakışı oldukça akli ve bilimsel, milli ve milletler arası olayların algılanışı ve analizi son derece ölçülü ve tatminkârdır. Bu neticenin temini, hiç kuşku yoktur ki, iyi yetişmiş ve okur yazar bireylerden oluşan, kolektif ve sosyal sorumluluğunu en çarpıcı bir biçimde idrak eden fertlerden oluşan bir toplumun eseridir. Bizde de aynı durumun tesis edilebilmesi için, daha önemlice bir mesafenin gidilmesi gerekmektedir. Kooperatifçilik dergisinin hemen her sayısı ve genç bilim adamlarımızın orada yayınlanan çalışmalarından toplumumuzun medeniyet yolundaki gayretlerine küçük bir nebzecek katkıda bulunabilirse kendimizi mutlu sayarız.

Kooperatifçilik dergimizin bu sayısında birbirinden ilginç makale ve araştırmalar yer alıyor. Bu çalışmaların birincisi "Bayburt İli Kop ve Burnaz Dere Havzalarında Arıcılık Yapan İşletmelerin Genel Durumu ve Kooperatifleşmeye Bakış Açısı" başlığını taşımaktadır. Bu çalışma aynı zamanda bir alan araştırmasıdır. Nitekim araştırma "Örence, Demirkuş, Sığırcı, Kop ve Çalidere" köylerinde arıcılık yapan işletmelerden anketler vasıtasıyla elde edilen verilerden yararlanılarak ortaya konulmuştur. Anket yapılan işletmelerdeki çiftçi eğitim, öğretim ve kültürünün çok zayıf olduğu ifade edilmektedir. Elde edilen neticeler göstermiştir ki, işletme başına düşen sulu arazi ve çayır oldukça kıt, çiftçilik yapanların köy dışında çalışma oranları oldukça yüksektir. Arıcılığa yeni başlayan yetiştiriciler daha çok aile ve yakınlarının ihtiyacı için, daha önce başlayanlar ise kovan sayısını biraz artırdıkları için, arıcılıktan aynı zamanda yan gelir de elde etmeye başlamışlardır.

Bu bölgedeki bal üreticilerinin perakende olarak pazarladıkları ve pazarlamada herhangi bir sorun yaşamadıkları tespit edilmiştir. Yetiştiriciler kooperatifçiliğe çok sıcak bakmalarına rağmen, bunun için uygulamaya geçebilmenin hiçte kolay olmadığı belirtilmektedir.

Dergimizdeki bir başka önemli çalışma “Muhasebe Düzeni Yüzünden Kooperatiflerin Hukuksal Yapısındaki Güncel Gelişmeler” konusundadır. Bu çalışma şirketler ile kooperatiflerin gerek organizasyonlarını, gerek hukuki düzenlemelerin ve muhasebe düzenlerinin farklı olduğu anlatılmaktadır. Kooperatiflere 2004 yılından önce sadece gerçek kişiler ortak olurken, 07.05.2004 tarih ve 5146 sayılı kanunla tüzel kişiler de ortak olabilmıştır. Makalede bu oluşumlar tartışılmaktadır.

Yayınlanan üçüncü önemli araştırma ise “Tariş’e Bağlı Birliklerde (pamuk, incir, üzüm, zeytin ve zeytin yağı birliği) Ortaklarının Güven Algısı ile Ortakların Elde Etmiş Olduğu Performans Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması” üzerinedir. Yapılan bu çalışmada Tariş Birliklerinin ortaklarına güven vermesi bakımından tartışma yapılmış, Pamuk Birliğinde ortakların ortaklığa ve birbirine bağlılıkları ve yöneticilere güvenlerinin oldukça kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, üzüm birliğinde ise gerek bağlılık kavramı ve gerekse güven olgusu oldukça düşük bulunmuştur.

Tariş Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytin Yağı Birliklerinde, pazarlama ortaklarının performansını artırırken, Pamuk Birliğinde ise ortakların birliğe olan bağlılığı performanslarını artırmıştır.

Bu sayıdaki ilginç çalışmalardan biri “Örgütlerde Iraksak Düşünme Gereği ve Yaratıcılık Eğitimi” başlığını taşımaktadır. Anlaşıldığına göre, günümüzde yeni Pazar şartları, yöneticileri beklenen taraflardan daha çok yenilikçilik sürecinin gerektirdiği türden beklenmeyen kararları almaya zorlamakta ve bu da rekabette başarılı olmaya imkân vermektedir.

Yenilik, yeni bir ürünün yada sürecin yaratılması için yeni bir fikrin uygulanması süreci olarak görüldüğünde, bir ihtimal üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Bu durumda organizasyon veya örgüte alınan bir kararın başlangıçtan daha başarılı olup olmayacağı kesin değildir. Bu durum, çalışmalar arasında da belirsizlik yaratmakta ve sonuçta örgütte değişime ve dolayısıyla yeniliklere engel teşkil etmektedir. Değişime direnci bertaraf etmek ve yeniliklere devam edebilmek için uzun vadeli düşünme yolu ile yaratıcı çalışma ortamı oluşturmak mümkün olabilecektir.

Kooperatifçilikte yayınlanacak bir başka araştırma, yine turizm konusundadır. Çünkü turizm Türkiye için gerçekten en önemli sektörlerin başında gelmektedir. “Turizm Sektöründe Tüketicinin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Üzerine Bir Araştırma” başlığı taşıyan bu çalışmada tüketici hakları içinde önemli bir yer tutan şikayet hakkı, özellikle turistler açısından incelenmiştir. Konuyla ilgili değerlendirmeler yapabilmek için, yerli ve yabancı turistlere anketler uygulanarak Türkiye’de şikayet hakkının yeterli olup olmadığı sorulmuştur. Elde edilen bilgiler istatistik yöntemleri ile değerlendirilmiş ve neticede yetkili mercilere şikayet hakkının yeterliliği ile ilgili olarak yaş ve cinsiyet arasında bir ilgi olmadığı görülmüştür. Ancak turizm de turizmle

turistlerin eğitimi, milliyeti, seyahat tipi, gittikleri yerde kalış süreleri ve bunların ulaşım aracı arasında ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Dergimizdeki bir başka yayın "Çalışma Hayatına İlişkin Anayasa Değişikliklerinin Çerçevesi" başlığını taşımaktadır. Avrupa Birliği sürecinde Türkiyedeki uyum yasaları ve buna ilişkin Anayasa Değişiklikleri yürürlüğe konulmuştur. Yapılan bu incelemede çalışma ve iş hayatına ilişkin Anayasa değişikliklerinin çerçevesi, kapsamı ele alınmakta ve tartışılmaktadır.

Kooperatifçilik dergimizin bu sayısının son çalışması "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing) Uygulamaları" hakkındadır. İşletmecilik literatüründe dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla esas yetenekleri dışındaki faaliyetlerin, kendi konusunda yeterli ve uzman kuruluşlara aktarma, yaptırma olarak ifade edilmektedir. Katı ve acımasız rekabet kuralları, işletmeleri hızlı ve esnek olmaya, değişime zorlamaktadır. Genellikle dış kaynaklardan yararlanma, işletme faaliyetlerinin en iyi bilinen konu ile omuzlamaya ve böylece de diğer faaliyetleri daha kaliteli, hızlı ve düşük maliyetli olarak işletme dışından temin etmeye yarayan bir stratejidir.

Üçüncü sektör kooperatifçilik dergisinin 146. sayısının içindeki yer alan çalışmaların her biri buraya kadar özet olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Hiç şüphesiz ki bu makalelerin dikkatli bir şekilde incelenerek okunması neticesinde gereği gibi faydalanma imkanı kazanılacaktır. Aynı vesile ile bütün okuyucularımıza sağlık, mutluluk ve başarılar diliyoruz.

**Prof. Dr. Celâl ER**  
Türk Kooperatifçilik Kurumu  
Yönetim Kurulu Başkanı



## ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN ANAYASA DEĞİŞİKLİKLERİNİN ÇERÇEVESİ

Dr. F. Kerim ANADOLU\*

### ÖZET

Avrupa Birliği Sürecinde ülkemizde de uyum yasaları ve buna ilişkin Anayasa değişikliği yürürlüğe girmiştir.

Bu incelememizde çalışma hayatına ilişkin Anayasa Değişiklikleri çerçevesi kapsamı ele alınmıştır.

*Anahtar kelimeler: Çalışma Hakkı, Sendika Kurumu Hakkı, Ücret Eşitliği, Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevlerinin Sınırları Anayasal Yargı Denetimi.*

### THE FRAMEWORK OF CONSTITUTION CHANGES ABOUT WORKING LIFE

### ABSTRACT

On the way of European Union (EU), the adjustments in the Turkish Constitution and Laws have been passed by the members of Turkish Great National Assembly.

In this study, the framework of constitutional adjustments related to working life has been handled.

*Key words: Working Right, Union establish right, equality of pay, Economic and social Obligations limit of government, Constitutional Judication auditing.*

(\*) Öğretim Elemanı

## I. GİRİŞ

Avrupa Birliği sürecinde demokrasi ve insan hakları açısından önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilen Anayasa değişiklikleri, yayımlanan “*Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sının Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun*”la yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.<sup>1</sup>

Anılan Yasanın yürürlüğe girmesiyle Anayasamızın kabul edildiği 18.10.1982 tarihinden geçen süreçteki en geniş kapsamla değişiklik yapılmış olmaktadır.<sup>2</sup>

“Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sının bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun”la temel hak ve hürriyetlerin korunması (m.40) sınırlanması (m.13) kötüye kullanılması (m.14) kişi hürriyeti ve güvenliği (m.19) özel hayatın gizliliği (m.20) konut dokunulmazlığı (m.21) haberleşme hürriyeti (m.22) yerleşme ve seyahat hürriyeti (m.23) düşünceyi açıklama ve yayma hürriyeti (m.26) basın hürriyeti (m.28) kamu tüzel kişilerin elindeki basın dışı kitle haberleşme araçlarının yararlanma hakkı (m.31) dernek kurma hürriyeti (m.33) toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme hakkı (m.34) hak arama hürriyeti (m.36) suç ve cezalara ilişkin esaslar (m.38) ailenin korunması (m.41) kamulaştırma (m.46) çalışma hakkı ve ödevi (m.49) sendika kurma hakkı (m.51) ücrette adalet sağlanması (m.55) sosyal ve ekonomik hakların sınırı (m.65) Türk vatandaşlığı (m.66) seçme ve seçilme ve siyasi faaliyette bulunma hakları (m.67) siyasi partilerin uyacağı esaslar (m.69) dilekçe hakkı (m.74) Türkiye Büyük Millet Meclisinin Görev ve Yetkileri (m.87) Kanunların Cumhurbaşkanlığı’na yayımlanması (m.89) Başkanlık Divanı (m.94) meclis soruşturması (m.100) Milli Güvenlik Kurulu (m.118) çalışma ve yargılama usulünü düzenleyen (m.149) Anayasa maddeleri normunda önemli değişiklik yapılmış ve Geçici 15 inci maddenin son fıkrası madde metninden çıkartılmıştır.

<sup>1</sup> 3.10.2001-47079 Sayılı Yasa (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Nobel Yayınevi Mevzuat Dizisi; 2, Ankara 2002, s.1-91); R.G. 17-10.2001-24556 Mükerrer).

<sup>2</sup> 7.11.1982 tarih ve 2709 sayılı T.C. Anayasası Kurucu Mecliste Kabul tarihi: 18.10.1982, Hakoyuna Sunulmak üzere Tasarının Resmi Gazetede İlanı 20.10.1982 – 17844; Kanun Halkoyu ile Kabul tarihi 7.11.1982 Halkoyu sonucunun yayımlandığı Resmi Gazete tarihi 9.11.1982 – mükerrer olup 17.5.1987 tarih ve 3361 sayılı, 8.7.1993 tarih ve 3913 sayılı, 23.7.1995 tarih ve 4121 sayılı, 18.5.1999 tarih ve 4388 sayılı, 13.8.1999 tarih ve 4446 sayılı 3.10.2001 tarih ve 4709 sayılı 21.11.2001 tarih ve 4720 sayılı Anayasa değişik Kanunlarıyla değişikliğe uğramıştır. (Nobel s.1-91); ANADOLU, F. Kerim, “Anayasa Değişikliği ve Danıştayın Yargı Denetimi” Recai SEÇKİN’e, Armağandan Ayır Basım Ankara 1974, s.37-46 SÜRAL, Ayşe Nurhan Labor Law, Ankara 1993, s.1-53. R.G. 18.10.1982 – 2709 sayılı yasa (R.G. 20.10.1982 - 17848), YAYLA, Yıldızhan – AKGÜNER, Tayfun, Türk Anayasa ve İdare Hukukuna İlişkin Temel Kanunlar, İstanbul 1984, s.3 vd; 3.10.2001 tarih ve 4709 Sayılı Kanun (R.G. 17.10.2001-24556, mükerrer), Nobel Yayınevi T.C. Anayasası Ankara 2002, s.1 v.d. İREN, Ertan “Çalışma Hayatına İlişkin Anayasa Değişiklikleri”, Çimento İş veren Dergisi, Kasım 2001, C.15, S. 6, s.30-35.

Ayrıca Anayasa'mızın Başlangıç metninin beşinci fıkrasının başında vurgulanan "Hiçbir düşünce ve mülhazanın" deyişi "Hiçbir faaliyetin" biçiminde değiştirilmiştir.<sup>3</sup>

Biz burada çalışma hayatına ilişkin Anayasa değişikliklerinin<sup>4</sup> çerçevesi, kapsamı, anlamı, üzerinde durma yoluyla, sağlanmak istenilen sonuca aşağıda yer vermek istiyoruz.<sup>5</sup>

## II. ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN ANAYASA DEĞİŞİKLİĞİ KAPSAMI

Çalışma hayatına ilişkin Anayasa değişiklikleri incelememizde 2709 sayılı Anayasamızın "*Temel Hak ve Ödevler*" başlıklı İkinci kısmının "*Sosyal ve Ekonomik haklar ve Ödevler*" başlıklı Üçüncü Bölümünde yapılan değişiklikler<sup>6</sup> üzerinde daha çok durulmuştur.

Bunlar; çalışma hakkı ve ödevi (m.49) sendika kurma hakkı ve ödevi (m.51) ücrette adalet sağlanması (m.55) Sosyal ve ekonomik hakların sınırı (m.65), Anayasa Geçici m.15 nin son fıkrasının çıkarılması gibi, değişik düzenleme konusu yapılan hususlardır.

### A. Çalışma Hakkı

#### 1. Eski Düzenleme

Değişiklikten önce; çalışma hakkı, Anayasa'mızın 49'uncu maddesinin ikinci fıkrasıyla "*Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alır*" biçiminde düzenleme koşulu yapılmıştır.<sup>7</sup>

#### 2. Yeni Değişiklik

Değişiklikten sonra, çalışma hakkını düzenleyen Anayasanın anılan 49 uncu maddesi "*Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır*" biçiminde değiştirilmiştir.<sup>8</sup>

<sup>3</sup> NOBEL a.g.e, s.1-91; YILDIZHAN, Yayla - AKGÜNER, Tayfun, s.3 v.d.

<sup>4</sup> R.G. 17.10.2001 – 24556 mükerrer.

<sup>5</sup> İREN, Ertan, s.30-35.

<sup>6</sup> YAYLA, Yıldızhan – AKGÜNER, Tayfun, s.16-19 (R.G. 20.10.1982 – 7844, İREN, Ertan, s.30-35. R.G. 17.10.2001 – 24556.

<sup>7</sup> YAYLA, Yıldızhan, AKGÜNER, Tayfun, s.16; SÜMER, Halu Hadi, İşçinin Sendikal Nedenlerle Feshe Karşı Korunması Konya 1997, s.68.

<sup>8</sup> R.G. 17.10.2001 – 24556 mükerrer, İREN Ertan, s.30-35.



### 3. Değişikliğin Kapsamı ve Anlamı

#### a. İşsizleri Koruma

Bu yoldaki değişiklikle, işsizlerin korunması, bunun sonucu olarak işsizlik sigortası, iş güvencesi ve kıdem tazminatı üzerinde Anayasal düzeyde durulmuştur. Ayrıca, yapılan değişiklik ve kaldırılan düzenlemeyle devletin küçültüldüğü, küreselleşme (globalleşme) AB normlarıyla uyum sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir.<sup>9</sup>

İşsizlerin korunmasına ilişkin değişiklikle,

"*çalışanları*" deyişinden sonra gelmek üzere, "*işsizleri*" deyimini (ibaresi) eklenmiştir. Bu yolla devletin sosyal politikalarıyla ilgili geliştirici bir düzenleme yapılarak, devlette çalışanların yanı sıra, işsizleri de koruma görevi verilmiştir.<sup>10</sup> Çünkü, sendikalar daha çok üyesi bulunan çalışanların ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini (çıkarlarını) korumaktadır.<sup>11</sup>

Nitekim bu yolda 4447 sayılı Kanun ile işsizlik sigortası yürürlüğe konulmuştur.<sup>12</sup> Düzenleme konusu yasayla işsizlere, Devlet işveren, işçi katkısıyla oluşan fondan, işsizlik sigortası ödenmektedir.

İşsizlik sigortası,<sup>13</sup> kıdem tazminatı ve iş güvencesi yasa çalışmalarısıyla<sup>14</sup> işsizliğin önlenmesi ve güvenceye kavuşturulması AB normlarına uyulmaya, ulusal program çerçevesinde çalışılmaktadır.<sup>15</sup>

#### b. Kaldırılan Düzenleme

Yapılan değişiklikle, Anayasanın 49 uncu maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan "*Devlet, işçi-işveren ilişkilerinde çalışma barışının*

<sup>9</sup> MURAT, Güven, "Küreselleşen Ekonomide İstihdam" Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan Ankara 1998, s.487-524 naklen GREFNAWAY, Davit and MİLNER, Chris 1995 "The World-Trade Sistem and The Labour Reviev, Vol. No: 4-5; ZARARSIZ, M. Emin, Türk-İş Hukuku ve Sosyal Politikasında İş Güvencesi Sorunu "Mukayeseli Bir İnceleme" Yayınlanmamış GPT, Uzmanlık Tezi, Ankara, 1993, s.1 v.d.

<sup>10</sup> İREN, Ertan, s.31, AYMK. 23.5.1992, 2/28, 18.3.1976 - 1975 - 198/18 (SÜMER, Fesih, s.63. dn.. 243).

<sup>11</sup> TUĞ, Adnan, Sendika Hukuku, 2. Baskı, Ankara 1992, s.1 v.d. ŞAHLANAN, Fevzi, Sendika Hukuku, İstanbul 1986, s.27, SÜMER, Haluk Hadi, İş Hukuk Konya 2002, s.137, IŞIKLI, Alpaslan, 3 Baskı, Ankara 1999, s.4.

<sup>12</sup> 4447 Sayılı Kanun ANADOLU, F. Kerim "Kıdem Tazminatının Koşulları ve İşçinin Kıdeminin Hesaplanması" Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 2001, s.1-69.

<sup>13</sup> BAŞTERZİ, Süleyman, İşsizlik Sigortası, Ankara 1996, s.1 v.d. DEMİR, Fevzi, İş Güvencesi, 1986, s.1 v.d.

<sup>14</sup> ANADOLU, F.Kerim, Doktora Tezi, s.1-569. ANADOLU, F. Kerim, İş Güvencesi ve Kıdem Tazminatı 2002 s.77-101.

<sup>15</sup> Ulusal Program, s.1 v.d.

sağlanmasını kolaylaştırıcı ve koruyucu tedbirler alır" hükmü kaldırılmış bulunmaktadır.<sup>16</sup>

Buna göre, Devletin küçülmesi, uluslararası sermayenin daha kolay dolaşımını sağlamayı amaçlayan Neo-Liberal görüşe paralel olarak kaldırılan bu düzenleme sonucu iş hukukunda Devlet işçi, işveren ilişkileri biraz daha daraltılmıştır. Nitekim, yeni düzenlemeyle vurgulanan "*Devlete*", ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli "*önlemleri alma*" ödevi verilmiştir.<sup>17</sup>

## B. Sendika Kurma Hakkı

Sendika kurma hakkına ilişkin eski düzenleme ve bu yoldaki Anayasa değişikliği sonucu vurgulanan yeni düzenleme farklı nitelik taşımaktadır.

Yapılan değişiklikle; çalışanlara ve işverenlere sendikal hakkın tanınması, aynı zamanda aynı işkolunda birden çok sendikaya üye olunamayacağı, sendika kurma hakkının, sınırlanmasına getirilen açıklık, Cumhuriyetin nitelik ve demokrasi kurallarına aykırı olmayan yönetim, yönetim için on yıl çalışma koşulunun kaldırılması konuları, düzenleme konusu yapılmıştır.

### 1. Eski Düzenleme

Değişiklikten önce, Anayasamızın 51 inci maddesinde yer alan eski hükmü; "*İşçiler ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma hakkına sahiptirler. Sendikalar ve üst kuruluşları kurabilmek için kanunun gösterdiği bilgi ve belgelerin kanunda belirtilen yetkili mercie verilmesi yeterlidir. Bu bilgi ve belgelerin kanuna aykırılığının tesbiti halinde yetkili mercii, sendika veya üst kuruluşun faaliyetinin durdurulması veya kapatılması için mahkemeye başvurur. Sendikalara üye olmak ve üyelikten ayrılmak serbesttir. Hiç kimse, sendikaya üye olmaya, üye kalmaya, üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. İşçiler ve işverenler aynı zamanda birden fazla sendikaya üye olamazlar. Herhangi bir işyerinde çalışabilmek işçi sendikasına üye olmak veya olmamak şartına bağlanamaz. İşçi sendika ve üst kuruluşlarında yönetici olabilmek için en az on yıl bilfiil işçi olarak çalışmış olma şartı aranır. Sendika ve üst kuruluşlarının tüzükleri yönetim ve işleyişleri, Anayasa'da belirlenen Cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara aykırı olamaz*" biçimindeydi.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> İREN, Ertan, s.32.

<sup>17</sup> İŞIKLI, Alpaslan, s.103-141-155.

<sup>18</sup> 18.10.1982 – 2709 m. 51 YAYLA, Yıldızhan, s.16. ÖZTÜRK, s.24.



## 2. Yeni Düzenleme

Değişiklikten sonra “*çalışanlar ve işverenler, üyelerini çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarına sahiptirler. Hiç kimse bir sendikaya üye olmaya yada üyelikten ayrılmaya zorlanamaz. Sendika kurma hakkı ancak, milli güvenlik, kamu düzeni, suç işleminin önlenmesi, genel sağlık ve genel ahlak ile başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması sebepleriyle ve kanunla sınırlanabilir. Sendika kurma hakkının kullanılmasının da uygulanacak şekil, şart ve usuller kanunda gösterilir. Aynı zamanda ve aynı iş kolunda birden fazla sendikaya üye olunamaz. İşçi niteliği taşımayan kamu görevlilerinin bu alandaki haklarının kapsamı, istisna ve sınırları gördükleri hizmetlerin niteliğine uygun olarak kanunla düzenlenir. Sendika ve üst kuruluşların tüzükleri ve yönetim ve işleyişleri, Cumhuriyetin temel niteliklerine ve demokratik esaslarına aykırı olamaz*” biçiminde değişikliğe uğramıştır.<sup>19</sup>

## 3. Değişikliğin Kapsam ve Anlamı

Sendika kurmaya ilişkin Anayasa değişikliğinin kapsam ve anlamı üzerinde durmak gerekir. Bu hususu açıklığa kavuşturmaya; yukarıda da değinildiği üzere, çalışanlara ve işverenlere sendikal hakkın tanınması, aynı zamanda aynı işkolunda birden çok sendikalara üye olunamayacağı sendika kurma hakkının sınırlamasına getirilecek açıklık Cumhuriyetin nitelik ve demokrasi kurallarına aykırı olmayan yönetim, yöneticilik için on yıl çalışma koşulunun kaldırılması başlıkları altında değinmekte yarar görülmektedir.<sup>20</sup>

### a. Çalışanlara ve İşverenlere Sendikal Hakkın Tanınması

Önemi nedeniyle; çalışanlara ve işverenlere sendikal hakkın tanınması hususuna burada öncelikle değinmek yerinde olacaktır. Buna göre, eski Anayasa maddesi madde 51 metninin ilk fıkrasında yer alan “*işçiler ve işverenler*” deyişi “*çalışanlar ve işverenler*” olarak bizimde katıldığımız öğretilerde vurgulanan bir düzenlemeyle, işçiler dışında diğer çalışanlara ve özellikle vurgulamak gerekirse; kamu çalışanlarına

<sup>19</sup> 03.10.2001 – 4709 m. 20 ile Yapılan Değişiklik NOBEL s.21. İREN, Ertan, s.32-33; İŞİK, Rüçhan, Sendika Hakkı, Ankara 1962, s.1-3 – 73-85, İŞİK, Rüçhan, İşçi Sendikalarının Faaliyetlerinin Hukuksal Çerçevesi, Ankara 1977, s. 3 v.d; SÜMER, Haluk Hadi, İşçinin Sendikal Nedenlerle Feshe Karşı Korunması Konya 1997, s.61-93. EREN, Fikret, Dernek ve Sendikaya Üye Olma, Üye Olmama ve Üyelikten Ayrılma Hakkı AÜHFĐ. 1974, C.XXXI, s.1-4 No. ½ Ayrı Bası s.245-279. BİNGÖL, Dursun, “21.Yüzyıla Doğru Sosyal Sorumluluk Açısından Sendikalar”, Metin KUTAL’a Armağan, Ankara 1998, s.241-248.

<sup>20</sup> İREN, Ertan, s.33-34



(memurlara, polis, asker kişiler ve üst yönetici ve yargıçlar dışında) sendika kurma hakkı tanınmış bulunmaktadır.

Nitekim, anılan maddenin beşinci fıkrasında; işçi niteliği taşımayan kamu görevlilerinin de, bu alandaki haklarının kapsam, istisna ve sınırlarının gördükleri hizmetin niteliğine uygun olarak yasayla düzenlenebileceği vurgulanmıştır.<sup>21</sup>

Böylece, İLO normlarına uygun olarak çalışanlara “*Workers*”<sup>22</sup> deyimiyile artık sendikal hak bakımından işçi, memur ayırımı farkı anayasal düzenleme bakımından ortadan kaldırılmış ve buna ilişkin gerekli düzenlemeler yasalara bırakılmıştır.

Nitekim, işçilerin sendikal hakları Sendikalar Kanunuyla<sup>23</sup> memurların sendikal hakları, Kamu Çalışanları Sendikalar Kanunu ile yürürlüğe konulmuştur.

Yapılan değişiklikle kamu çalışanlarına da grevsiz toplu iş sözleşmesi yapmak hakkının tanındığı gibi<sup>24</sup>, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yapılacak<sup>25</sup> (m.4) değişiklikle memur kapsamı, (Yönetici-Şef) olarak daraltılmak yoluyla, bunların dışındakiler işçi sayılması suretiyle 2821 sayılı sendikalar Kanunu<sup>26</sup> ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu hükümlerinden yararlandırılmaları mümkün olabilecektir. Bu yolla, kamu çalışanlarının grevli ve toplu iş sözleşmeli çalışma imkanları Devlet Memurları, Sendikalar, Toplu İş Sözleşmesi ve Kamu Çalışanları Yasalarında yapılabilecek, daha kolay bir formalite sonucu sağlanmış olabilecektir.<sup>27</sup>

Kaldı ki, AB normlarına göre ulusal program ve uyum çalışmaları ve küreselleşme sonucu artık İLO normlarına uygun olarak memur ve işçiler arasındaki ücret farklılıkları giderilmektedir.

Aslında neo-liberal anlamda, devlet küçülmesi sonunda, istihsal unsuru emek sahibi işçi-memur ücretleri irade serbestisi, sözleşme özgürlüğüne dayandırılmaktadır.<sup>28</sup>

<sup>21</sup> İREN, a.g.m. s.33 v.d; İŞIKLI, Alpaslan, Ankara 1999, s.144-145.

<sup>22</sup> AKTAY, Nizamettin, Sendika Hakkı, Ankara 1993, s.44, dn. 45-49.; ÇELİK, Nuri, İş Hukuku, II, Kollektif İş Hukuku I. Sendikalar 2. Baskı İstanbul, 1979, s.162

<sup>23</sup> 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (R.G. 7.5.1983 – 18040)

<sup>24</sup> Memur Kapsamının daraltılması için Bkz. 657 sayılı R.G. 23.7.1965 – 12056) Kanun madde 4.

<sup>25</sup> Memur Kapsamının daraltılması için Bkz. 657 sayılı R.G. 23.7.1965 – 12056) Kanun madde 4.

<sup>26</sup> 2822 sayılı TSGLK, (R.G. 7.5.1983 – 18040)

<sup>27</sup> ANADOLU, F. Kerim, Çalışma Hakkı Bakımından Kamu Görevlilerine Toplu Sözleşmeli ve Grevli Sendikal Hak Tanınması ve Çözümü, Konya 2003, s.1-5. İŞIKLI, Alpaslan, 1999, s.141-145.

<sup>28</sup> İŞIKLI, Alpaslan, 1999, s.141-145.

### **b. Aynı Zamanda Aynı İşkolunda Birden Çok Sendikaya Üye Olunamayacağı**

Yapılan değişiklikle, aynı zamanda aynı işkolunda birden çok sendikaya üye olunamayacağı vurgulanmıştır. Buna göre, Anayasa da yapılan değişiklik yerinde olarak işçiler ve işverenlerin “*aynı zamanda ve birden fazla sendikaya üye olamayacaklarına*” ilişkin hüküm, “*aynı zamanda ve aynı işkolunda birden fazla sendikaya üye olunamaz*” biçiminde düzenleme konusu edilmiş bulunmaktadır. Böylece, İşçiler ve işverenlerin ayrı işkollarındaki sendikalara, üye olabilme imkanı daha açık bir anlatımla vurgulanmıştır.<sup>29</sup>

Bu yolla part-time ve “*atipik*” sözleşmelerle çalışanlara farklı işkollarında sendikaya üye olma hakkı tanınmıştır.<sup>30</sup>

### **c. Sendika Kurma Hakkının Sınırlamasına Getirilen Açıklık**

Sendika kurma hakkının sınırlamasına yol açacak sebeplere açıklık getirilmiştir. Bu durumda, sendika kurma hakkı, ancak milli güvenlik, kamu düzeni, suç işlenmesinin önlenmesi genel sağlık ve genel ahlak ile başkalarının hak ve özgürlüklerinin korunması nedenleriyle yasalarla sınırlanabilecektir.<sup>31</sup> Buna göre, yasa dışındaki tüzük, yönetmelik vs. yönetim tasarruflarıyla sendika kurma hakkının sınırlandırılması sözkonusu olamayacaktır.<sup>32</sup>

### **ç. Cumhuriyetin Niteliklerine ve Demokrasi Kurallarına Aykırı Olmayan Yönetim**

Değiştirilmeden önceki anayasa metnindeki yeralan sendika ve üst kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişlerinin Anayasa’da vurgulanan Cumhuriyetin niteliklerine ve demokratik esaslara aykırı olamayacağına ilişkin düzenleme; “*Sendika ve üst kuruluşlarının tüzükleri, yönetim ve işleyişleri Cumhuriyetin temel niteliklerine ve demokrasi esaslarına aykırı olamaz*” biçiminde değiştirilerek, aykırılık kavramı genişletilmiştir.<sup>33</sup>

<sup>29</sup> ŞAHLANAN, Fevzi, Sendika Hukuku s,155 v.d; TUĞ, Baki Sendika Hukuku, s.119, CELİK, Nuri, İş Hukuku Dersleri, 14. Baskı 1998, s.354 v.d;

<sup>30</sup> ULUCAN, Devrim, “Çalışma Hayatına İlişkin Esneklik” METİN, Kutalan, Armağan., Ankara 1998, s.525-541.

<sup>31</sup> İREN, Ertan, s.33; ZARARSIZ, M. Emin, Uluslar arası Belgelerde ve Türk Hukukunda (Bir Temel Hak Olarak) Sendika Hürriyeti ve Sınırları Yayınlanmamış, Doktora Tezi, Konya 1995, (Sendika Hürriyeti), s.1 v.d.

<sup>32</sup> EYRENCİ, Öner, Sendika Hukuku, İstanbul 1984, s.49-50; SÜMER, Haluk Hadi İş Hukuku Konya, 2002, s.141, AY m. 13. DAL, Kemal, Türk Esas Teşkilat Hukuku Ankara, 1984, s.150 – 165. TUĞ, Adnan Sen, H. 2. Baskı 1992, s.7 v.d.

<sup>33</sup> İREN, Ertan, s.33-34.

Cumhuriyetimizin nitelikleri Anayasa madde 2'de<sup>34</sup> demokratik esasları uluslar arası (international) ve devletler üstü (Subranational) normların düzenleme konusu yapılmıştır.<sup>35</sup>

#### ***d. Yöneticilik İçin On Yıl Çalışma Koşulunun Kaldırılması***

Eski düzenlemede yeralan işçi sendika ve konfederasyonlarında yeralan yönetici olabilmek için en az 10 yıl bilfiil çalışma koşulu kaldırılmıştır.<sup>36</sup>

Böylece, yerinde olarak, sendikal faaliyet ve yönetimde bulunmak için 10 yıl bilfiil çalışmak engeli kaldırılmış, sendika kuruculuğunda olduğu gibi çalışma koşulu, yeterli sayılmış bulunmaktadır.<sup>37</sup>

### **C. Ücrette Adaletin Sağlanması**

#### ***1. Eski Düzenleme***

Değişiklikten önce Anayasa'mızın 55 inci maddesinin son fıkrasında yer alan hükmü "Asgari ücretin tespitinde ülkenin ekonomik ve sosyal durumu gözönünde bulundurulur" biçimindeydi.<sup>38</sup>

#### ***2. Yeni Değişiklik***

Yeni düzenleme sonucu yapılan değişiklikle "Asgari ücretin tespitinde çalışanların geçim şartları ile ülkenin ekonomik durumu da gözönünde bulundurulur" şeklinde değiştirilmiştir.<sup>39</sup>

#### ***3. Değişikliğin Kapsam ve Anlamı***

Yeni düzenlemeyle "ülkenin ekonomisinin" yanı sıra "çalışanların geçim şartları" da asgari ücretin saptanmasında ölçüt olarak öngörülmekte, önceki düzenlemede yeralan "ülkenin sosyal durumu" deyişi kaldırılmıştır.<sup>40</sup>

Oysa çalışanlar ülkenin orta sınıfını oluşturmaktadır. Devletin yapısında beşeri unsur olarak önemli bir yeri oluşturmaktadır. Bu nedenle ülkenin sosyal yapısında nitelikleri de gözönünde bulundurularak asgari ücretin saptanması ekonomik bakımdan da güçlükler karşısında istikrarın korunması için işverene verilen kredileri sağlayan bankaların

<sup>34</sup> ÖZBUDUN, Ergun, Türk Anayasası Ankara 2000, s.1 v.d; TUNÇ, Hasan, Anayasa Hukuku Ankara 1997, s. 1 v.d; DAL, Kemal, s.134-139

<sup>35</sup> ARSAVA, Ayşe Füsün, s.1 v.d. ANADOLU, F. Kerim, Avrupa Birliği Adalet Divanı, (ABAD), ATAUM, Temel Eğitim Uzmanlığı Tezi, Ankara 1993, GÖKDERE, Ahmet, Avrupa Topluluğu ve Türkiye Ankara, 1991, s.171-180

<sup>36</sup> SAHLANAN, Sen. H. S.133; İŞIKLI, Alpaslan, s.155

<sup>37</sup> TUĞ, Adnan, Sen H. S.58

<sup>38</sup> YAYLA, Yıldızhan, AKGÜNER, Tayfun, s.17, SÜMER, Haluk Hadi, İş Hukuku s. 70, YILDIZ, Abdullah, Ücret Yönetimi Selçuk Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Semineri Konya, 1989, s.1-37. ÇELİK, Nuri, İş Hukuku 11. Basım 1992, s.123

<sup>39</sup> İREN, Ertan s.34

<sup>40</sup> İREN, Ertan,s.34.



korunmasında olduğu gibi devlet katkısı sağlanması yerinde olurdu. Bu nedenle, bu yolda yapılan değişiklik TİS için sözkonusu olabilirdi. Ancak asgari ücret sahibi işçiler, sendika üyesi olmadıklarından, Asgari ücret Tespit komisyonunda hakları yeteri kadar savunulmamaktadır. Bunların korunması Anayasa düzenlemeleriyle sağlanmaktadır. İş mevzuatı asgari ücretle çalışan ve bunun dışında çalışan işçilerin ücret alacakları bakımın yeteri güvenceyi sağladığı söylenemez. Oysa, Devletimizin niteliklerinden biri de “*Sosyal Hukuk Devleti*” olma niteliğidir.<sup>41</sup> Buna göre, sosyal devlet, sosyal adaleti, sosyal güvenlik ve ekonomik kalkınmayı sağlayan devlettir.<sup>42</sup>

Ancak yapılan değişiklikle neo-liberal akıma uygun biçimde devletin yetkilerinin bu yolda azaldığı görülmektedir.<sup>43</sup>

Nitekim, aşağıda değinilen, Anayasamızın 65 inci maddesinde vurgulanan “*Sosyal ve Ekonomik Hakların Sınırı*” kenar başlığının “*XIII Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevlerinin Sınırları*” biçiminde değişik düzenleme konusu bunu göstermektedir.<sup>44</sup>

Buna göre, ücrette adaletin sağlanması çalışanların hakkı olmaktan daha çok<sup>45</sup> Devletin iktisadi ve sosyal ödevlerini, “bu görevlerini amaçlarına uygun öncelikleri gözeterek mali kaynakları yeterliliği ölçüsünde yerine “getirme kuralı benimsenmiştir.<sup>46</sup>

Artık sosyal ve ekonomik haklar, kişiler için geniş anlamda bir hak olmaktan öte, dar anlamda, “*Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevleri*” durumuna dönüştürülmüş bulunmaktadır.

Ancak kişiler için “*Sosyal ve Ekonomik Haklar*” “*Aktif Statü Hakları*” iken yapılan değişiklikle “*Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevleri*” biçimdeki değişiklikle devleti bağlayıcı uyulması zorunlu pozitif statü hakları durumuna getirilmiştir.<sup>47</sup> Ücrette adaletin sağlanması da, Pozitif statü hakları olarak devleti bağlayıcı konumu vurgulamaktadır.

<sup>41</sup> DAL, Kemal, s.136-137; AKYILMAZ, Bahtiyar - SEZGİNER, Murat, İdare Hukuku Konya 2000, s.1 v.d; EROĞLU, Hamza, Ankara 1984, s.62.

<sup>42</sup> GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, Yönetim Hukuku, Ankara, 1982, s.1 v.d.

<sup>43</sup> İŞIKLI, Alpaslan, s.141.

<sup>44</sup> SÜZEK, Sarper, İş Hukukunun Genel Esasları, Ankara 1998, s.20; SÜZEK, Sarper, İş Hukuku, İstanbul 2002, s.1-25

<sup>45</sup> YILDIZ, Abdullah, Ücret Yönetimi, S.Ü. Yönetimi Konya, 1989, s. 1-37

<sup>46</sup> İREN, Ertan, s.34

<sup>47</sup> KAPANİ, Münci, Kamu Hürriyetleri, Ankara, s.65-71; ANADOLU, F.Kerim, Kişi Hakları Yönünden Danıştay Kararların Uygulanması, İMRAN, Ökdem’e, Armağandan Ayır Basım, Ankara 1970, s.1 v.d; Aynı Yazar, “İnsan Haklarının Oluşumu” Danıştay Dergisi, 1971, Yıl:1, s.65-68.

## C. Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevlerinin Sınırları

“Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevlerinin Sınırları” eski ve yeni Anayasa düzenlemelerinde farklı nitelik taşımaktadır.

### 1. Eski Düzenleme

Anayasamızın 65 inci maddesinde yer alan eski düzenlemede “Sosyal ve Ekonomik Hakların Sınırı” değişiklikten önce “Devlet, Sosyal ve ekonomik alanlarda Anayasa ile belirlenen görevlerini, ekonomik istikrarın korunmasını gözeterek mali kaynaklarının yeterliği ölçüsünde yerine getirir” biçimindeydi.<sup>48</sup>

### 2. Yeni Değişiklik

Değişiklikten sonra, Anayasa’mızın 65 inci maddesi başlığı” Devletin İktisadi ve Sosyal Ödevlerinin Sınırları” biçiminde ve maddenin kapsamı ise, “Devlet, Sosyal ve ekonomik alanlarda Anayasa ile belirlenen görevlerini ve bu görevlerin amaçlarına uygun öncelikleri gözeterek mali kaynaklarının yeterliliği ölçüsünde yerine getirir” şeklinde değişikliğe uğramıştır.<sup>49</sup>

### 3. Değişikliğin Kapsam ve Anlamı

Değişikliğin kapsam ve anlamını, aktif statü haklarından pozitif statü haklarına geçiş ve neo-liberal nitelik kazanma başlıkları altında incelemek yerinde olacaktır.

#### a. Aktif Statü Haklarından Pozitif Statü Haklarına Geçiş

Anayasa’nın 65 inci maddesinde yapılan değişiklikle “Sosyal ve Ekonomik Haklar” değişiklikten önceki düzenlemedeki gibi, Aktif statü hakları sayılmaktan<sup>50</sup> çıkarılmış, değişiklikle “Devletin iktisadi ve sosyal Ödevleri” şeklinde ki düzenlemeyle pozitif kişi hakları niteliği kazanmıştır.<sup>51</sup>

Yapılan bu değişiklikte devletin alacağı ekonomik ve sosyal önlemlerle daha korumacı davranması ve vatandaşın önceliklerine dikkat göstermesi, özen göstermesi hükme bağlanmıştır.<sup>52</sup>

#### b. Neo-Liberal Nitelik Kazanma

Günümüzde, ekonomik ve siyasi düşünce olarak küreselleşme (globalleşme) akımının temeli liberal ekonomik düzenin kurucusu Adam

<sup>48</sup> YAYLA, Yıldız. AKGÜNER, Tayfun, s.30.

<sup>49</sup> İREN, Ertan, s.34.

<sup>50</sup> ANADOLU, F.Kerim, Kişi Hakları Yönünden Danıştay Kararlarının Uygulanması, s.155-168; ANADOLU, F.Kerim, Kişi Haklarının Oluşumu Üzerine, 10.12.1968;

<sup>51</sup> ANADOLU, F. Kerim, İnsan Haklarının Oluşumu Danıştay Dergisi, 1971, Yıl 1, S.1, s.65-68.

<sup>52</sup> İREN, Ertan, s.34.

Smith'in “*Bırakınız yapsınlar, bırakınız girsinler*” anlamındaki öğretiyeye dayanmaktadır.<sup>53</sup>

Bunun dışında, neo-liberaller ise, sermayenin serbest dolaşımı, için, devletin küçülmesini öngörmektedirler.<sup>54</sup>

Anayasa madde: 55 de yapılan değişiklikle, ülkenin “*Sosyal durumu*” gözardı edilerek ekonomik kriterlere bağlanan ücretin belirlenmesi, Anayasa madde: 65 de yapılan değişiklikle devletin “sosyal ve ekonomik alanlarda Anayasa ile belirlenen görevlerini, bu görevlerin amaçlarına uygun öncelikleri gözeterek mali kaynaklarının yeterliliği ölçüsünde yerine getirir” düzenlemesi bunu göstermektedir.

Nitekim istihlal (üretim) unsuru korunmaya ekonomik bakımdan çok muhtaç emek bir tarafa bırakılarak ve hatta emeklilik ve özelleştirmeyle tasfiye edilerek banka sektörünün Maliye Bakanlığı güvencesinde korunması yolu bu hususu gösterdiği anlaşılmaktadır.<sup>55</sup>

Anayasa değişiklikleri yapılırken ise, AB Kopenhag Maasrichte kriterleri<sup>56</sup> ve İMF önlemleri<sup>57</sup> gözönünde bulundurulmuştur.

#### **D. İş Mevzuatının Anayasaya Aykırılığının İleri Sürülebilmesi**

İş mevzuatının Anayasa'ya aykırılığının ileri sürülmesi bakımından, Anayasanın eski ve değişiklikten sonraki düzenlemesini incelemekte yarar umulmaktadır.

##### **1. Eski Düzenleme**

1982 Anayasası geçici madde 15 eski düzenlemesi “*12 Eylül 1980 tarihinden ilk genel seçimler sonucu toplanacak Türkiye Büyük Millet Meclisinin Başkanlık Divanı oluşturuncaya kadar geçecek süre içinde yasama ve Yürütme yetkilerini Türk Milleti adına kullanan 2556 sayılı Kanunla kurulu Milli Güvenlik Konseyinin, bu Konseyin yönetimi döneminde kurulmuş hükümetlerin 2485 sayılı Kurucu Meclis Hakkında Kanunla görev ifa eden danışma Meclisinin her türlü karar ve tasarruflarından dolayı haklarında cezai, mali veya hukuki sorumluluk iddiası ileri sürülemez ve bu maksatla herhangi bir yargı merciine başvurulamaz. Bu karar ve tasarrufların idarece veya yetkili kılınmış organ, mercii ve görevlilerce uygulanmasından dolayı, karar alanlar, tasarruflarda bulunanlar ve uygulayanlar hakkında yukarıdaki fıkra hükmü*

<sup>53</sup> Ulusal Program ve AB, Ankara 2001, s.1 v.d; AREN, Sadun, İstihdam Para ve İktisat Politikası, Ankara 1975, s.1 v.d.

<sup>54</sup> İŞIKLI, Alpaslan, İş Hukuku 3. Baskı, Ankara 1999, s.141.

<sup>55</sup> Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, Selçuk İletişim, 1-15 Mayıs, S.30,2001, s.4 v.d.

<sup>56</sup> İREN, Ertan, s.34; GÜZEL, Ali, “Roma ve Maastrichte Anlaşmaları Sürecinde Avrupa Sosyal Modeli ve Türkiye” Metin KUTAL’a Armağan, Ankara 1998, s.99.

<sup>57</sup> Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, Selçuk İletişim 1-15 Mayıs 2001, S.3, s.4 v.d.



uygulanır. Bu dönem içinde çıkarılan kanunlar, kanun hükmünde kararnameler ile 2324 sayılı Anayasa Düzeni Hakkında Kanun uyarınca alınan karar ve tasarrufların Anayasaya aykırılığı iddia edilemez” şeklindeydi.<sup>58</sup>

## 2. Yeni Değişiklik ve Kaldırılan Hüküm

Yeni Anayasa değişikliğiyle Anayasanın Geçici 15 inci maddesinin değişiklikten önceki “Bu dönem içinde, çıkarılan kanunlar Kanun Hükümüne kararnameler ile 2324 sayılı Anayasa Düzeni Hakkında Kanun uyarınca alınan karar tasarrufların Anayasaya aykırılığı ileri sürülemez” biçiminde son fıkrası madde metninden çıkartılmıştır.

Böylece, Anayasaya aykırılık iddiasında bulunulamaz. Hüküm kaldırılmıştır. Buna göre, Anayasa Geçici 15 inci maddesinde yapılan Anayasal değişiklikten sonra “Geçici madde: 15-12 Eylül 1980 tarihinden ilk Genel seçimler sonucu toplanacak Türkiye Büyük Millet Meclisinin Bakanlık Divanını oluşturuncaya kadar geçecek süre içinde yasama ve yürütme yetkilerini Türk milleti adına kullanan 2536 sayılı Kanunla kurulan Milli Güvenlik Konseyinin yönetim döneminde kurulmuş hükümetlerin, 2485 sayılı Kurucu Meclis Hakkında Kanunla görev ifa eden Danışma meclisinin her türlü karar ve tasarruflarından dolayı hakların da cezai mali veya hukuki sorumluluk iddiası ileri sürülemez ve bu maksatla herhangi bir yargı merciine başvurulamaz. Bu karar ve tasarrufların idarece veya yetkili kılınmış organ, merci ve görevlilerce uygulanmasından dolayı karar alanlar, tasarrufta bulunanlar veya uygulayanlar hakkında da yukarıdaki fıkra hükümleri uygulanır” biçiminde hüküm yürürlüğünü sürdürmektedir.<sup>59</sup>

## 3. Değişikliğin Kapsam ve Anlamı

1982 Anayasası Geçici m.15 göre, Milli Birlik Komitesi yönetimi döneminde yürürlüğe konulan yasaların hükümlerinin Anayasaya aykırılığı def’i yoluyla iptali için dava açılmıyordu. Yapılan değişiklikle iş mevzuatına ilişkin bu dönemde yürürlüğe konulan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 sayılı Toplu İş sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu gibi yasalarında artık def’i yoluyla Anayasaya aykırılığı ileri sürülerek iptali sözkonusu olabilecektir.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> ÖZTÜRK, Turgut, Anayasa ve Devlet Memurları, Memurun Muhakematı Danıştay (Bölge İdare Mahkemeleri) İdari Yargılama Usulü ve Uyuşmazlık Mahkemesi, Kanunları, Ankara 1983, s.181-182.

<sup>59</sup> R.G. 17.10.2001 – 24556 Mükerrer.

<sup>60</sup> Avrupa Birliği ve Türkiye Ankara 2002, s.20-30; ALİEFENDİOĞLU, Yılmaz, “Türk Anayasa Yargısında Denetim Yolu” Danıştay Dergisi Y. 14. S.54-55; KABAOĞLU, İbrahim Anayasa Yargısı, Ankara 1994, s.62; TUNÇ, Hasan, Türk Anayasa Yargısında İtiraz Yolu, Erzincan 1992, s.1 v.d; Aynı Yazar Karşılaştırılma, Anayasa Yargısı, Ankara, 1997, s.1 v.d; TUNÇ, Hasan – BİLİR, Faruk, Anayasa Hukuku Uygulamaları, Ankara 2002, s.47, 52-55, WACHTLER “Tdicall, Lawz Making” Newyork University Law

Bu yolda Milli (national) yargının kesin kararlarına karşı, AIHM. Uluslararası (international), AB ne tam üyeliğimizin kabulünde Devletler üstü (supranational), ABAD yargı kanun yollarına başvurulması sözkonusu olabilecektir.<sup>61</sup>

Örneğin, işyeri sendikacının tanınmaması anayasaya aykırıdır (AY.m.2,90,87.ILO.Söz.2.SK.m.3/III.) Hangi konularda anayasaya aykırılığının varlığı, incelememizin kapsamını aşan bir husustur.

## SONUÇ

Anayasamızda yapılan konumuzla ilişkisi bakımından çalışma hayatına ilişkin değişikliklerin günlük yaşama etkisinin yansıtılabilmesi için uyum yasalarının çıkartılması gerekmektedir. Anayasa değişiklikleri yapılırken Maastricht, Kopenhag kriterleri ve İMF istikrar önlemleri de gözönünde bulundurulmuştur. Ülkemizin uyum sürecinde gerçekleştirdiği çalışmaları ve bunların uygulamaya yansımalarının değerlendirecek ilerleme raporu Avrupa Birliği Komisyonu tarafından 13 Kasım 2002 tarihinde açıklanmıştır. İlerleme raporuna bu değişikliklerin olumlu havasının yansıdığı görülmektedir.

Anayasa değişikliğine ilişkin yeni düzenlemeler, temel hak ve özgürlüklerin kısıtlanmalarıyla ilgili sınırların daraltılması, Avrupa İnsan Hakları sözleşmesi çerçevesinde özel hayatın gizliliği konut dokunulmazlığı haberleşme özgürlüğünün güvencelerinin artırılması, düşünce ve anlatım özgürlüğünün sınırlarının genişletilmesi, çeşitli farklılıklara ilişkin toplumdaki engellerin kaldırılması, dernek kurulması hususunda tüzel kişileri de kapsayacak biçimde

---

Review, Vol. 65, Num. 1. April, 1990, s.7; **ANADOLU**, F. Kerim, (Usul Hükümleri Yönünden Askeri Yüksek İdare Mahkemesi" Prof. Dr. Osman Fazıl **BERKİ**'ye Armağandan Ayrı Bası Ankara 1977, s.45-83; Aynı Yazar, Avrupa Birliği Adalet Divanı **ATAUN**, Avrupa Birliği Temel Eğitim Uzmanlık Tezi, Ankara 1993, s.1-23; **ARSLAN-ATAR-AYAN-KARAHAN-SÜMER-ULUKAPI** Hukuk Bilimine Giriş, Konya 1994, s.134-147; **ANADOLU**, F.Kerim, Hukukun Temel Kavramları, Konya 1995, s.1 v.d; **ATAR**, Yavuz, Türk Anayasa Yapısında Soyut Norm Denetimi, İptal Davası, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1987, s.1 v.d; **GÜNDAY**, Metin, İdare Hukuku, Ankara 2000, s.1 v.d; **ANADOLU**, F.Kerim, İdari Yargıda Görev ve Yetki, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mastır Tezi, Ankara 1986, s.1-112.

<sup>61</sup> **GÖLCÜKLÜK** Feyyaz, **GÖZÜBÜYÜK** A.Şeref Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Uygulaması, 2. Baskı, Ankara 1996, s.1-58; **STEİNER**, Josephine, Texbook on EEC Low Blackstone Press Ltd. 3.rd. Edition London 1992, s.1 v.d; **DAS WOOD**, Alan – **WYATT**. Denis, Denis Wyatt and Das Wood European, Cominity Law, Sweet, Maxwell, B.3, London, 1993 s.1 v.d; **PLANDER**, Richard, European Praticce and Prece Dents Savaet Maxwell London 1997; **BOZKURT**, Enver – **ÖZCAN**, Mehmet – **KÖKTAŞ**, Arif, Avrupa Birliği Hukuku, Ankara 2001, s. 1 v.d; **CHURCH C.H. PHİNNEMERO**, David, European Union and european Blacksyone Prentice, Hall London 1994, **FOSTER**, N. Legilation Blackstone Pres Ltd. London 1992.



daha özgürlükçü bir sistemin getirilmesi, yakalanan ve tutuklanan kişilerin yargıç önüne çıkarılması sürelerinin Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesindeki esaslar doğrultusunda düzenlenmesi toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme hakkı ve sınırlarının Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesine uygun olarak yeniden düzenlenmesi, adli yargılama hakkının Anayasa metnine dahil edilmesi, gibi birçok konuda önemli değişiklikler getirmiştir.

Yeni düzenlemeyle çalışma hayatı bakımından İLO, AE, İMF, normlarına uyulması amaçlanmıştır. Böylece AB girme yoluyla, İLO Sözleşmelerinin yasa ile onaylanmasa da örneğin 158 sayılı İş Güvencesinin onaylanmasına ve uyum yasalarının çıkarılmasına ilişkin uygulamada olduğu gibi otomatik olarak kabulü hususuna olanak sağlanmıştır. Kaldığı ülkemizde 9.6.1994 tarih ve 3999 sayılı Kanunla onaylanan (R.G. 12.10.1994-22079) 158 sayılı İLO sözleşmesine uygun olarak 15 Mart 2003 itibarıyla yürürlüğü sağlanan 4773 sayılı İş Güvencesi uyum Kanunu TBMM kabulü için, işçi ve işveren temsilcileri arasında konsensüs sağlanmışsa da; Kanunun yürürlüğü, daha sonra, engellenmiş, bu konuda; R.G. 10.6.2003 tarih ve 7424 sayılı nüshasında yayınlanan 1475 sayılı eski İş Kanununu da yürürlükten kaldıran 22.5.2003 tarih ve 4857 sayılı yeni İş Kanunu tartışmalar sonucu uygulamaya konulmuştur.

Diğer taraftan, 21.yüzyıla doğru sendikacılıkta Demokratikleşme, uzlaşma ve işbirliği, sağlığın korunması, çevresel sorunların küreselleşme bakımından önemi artmıştır. Bu bakımdan sosyal refahla birlikte işçi ve işverenlere sorumluluklar düşmekte, bu husus çalışma hayatı bakımından Anayasal değişikliklerde AB uyum yasa çalışmalarında gözönünde bulundurulmaktadır.

## KAYNAKLAR

**AKTAY**, Nizamettin, Sendika Hakkı, 1993,

**AKYILMAZ**, Bahtiyar-**SEZGİNER**, Murat, Konya 2000;

**ALİEFENDİOĞLU**, Yılmaz, "Türk Anayasa Yargısında Denetim Yolu, Danıştay Dergisi, Yıl 14, S.54-55;

**ANADOLU**, (**ÇEREZ**) F. Kerim, "Kişi Haklarının Oluşumu Üzerine", Tercüman 10.12.1968;

"Kişi Hakları Yönünden" Danıştay Kararlarının Uygulanması, İmran **ÖKTEM**'e Armağandan Ayrı Bası, Ankara 1970;

"İnsan Haklarının Oluşumu", Danıştay Dergisi 1971, Yıl 1, S.1, s.65-68;

"Anayasa Değişikliği ve Danıştayımızın Yargı Denetimi" Dr. A. Recai **SEÇKİN**'e, Armağandan Ayrı Bası, Ankara, 1974, s.37-46.



“Usul Hükümleri Yönünden Askeri Yüksek İdare Mahkemesi”  
Prof. Dr. Osman Fazıl **BERKİ**'e Armağandan Ayrı Bası, Ankara 1977,  
s.45-83.

“İdari Yargıdan Görev ve Yetki Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Yayınlanmamış Mastır Tezi, Ankara 1986;

“Avrupa Birliği Adalet Divanı”, Avrupa Birliği **ATAUM**,  
Yayınlanmamış Temel Eğitim Uzmanlık Tezi, Ankara 1993;

“Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de, Sosyal Güvenlik  
Sistemleri, **ATAUM**, Avrupa Birliğin Uluslararası İlişkiler, Uzmanlık  
Tezi, Ankara 1994,

Kıdem Tazminatının Koşulları ve İşçinin Kıdeminin Hesaplanması  
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora  
Tezi, Ankara 2001;

İş Güvencesi ve Kıdem Tazminatı, Ankara 2002; **ARSAVA**, Ayşe  
Fusun, Avrupa Toplulukları Hukuku ve Bu Hukukun Ulusal Alanda  
Uygulanmasından Doğan Sorunlar, Ankara 1990;

**ARŞLAN-ATAR-AYAN-KARAHAN-SÜMER-ULUKAPI**,  
Hukuk Bilimine Giriş, Konya 1994; **SÜRAL**, Ayşe Nurhan, Labor Law  
1993;

**ATAR**, Yavuz, Türk Anayasa Yargısında, Soyut Norm Denetimi,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, Ankara 1987; **AVRUPA BİRLİĞİ VE TÜRKİYE**, 5. Baskı,  
Ankara 2002

**BAŞTERZİ**, Süleyman, “İşsizlik Sigortası” Ankara, 1996.

**BİNGÖL**, Dursun, “21. Yüzyıla Doğru, Sosyal Sorumluluk,  
Açısından Sendikalar” Metin **KUTAL**'a Armağandan Ayrı Bası, 1998,  
s.241-247.

**BOZKURT**, Enver-**ÖZCAN**, Mehmet-**KÖKTAŞ**, Arif, Avrupa  
Birliği Hukuku, Ankara 2001, **CAPPELETTİ**, Judicial Review in the  
Contemporary Word, The Bobbs Merrill, 1971.

**CARIAS-BREWER**, Allan R. Judicial Review in Comparative  
Law, Combridge University Press 1989.

**CHURÇ**, C.H. **PİHİNEMERO**, Davit, European Union and  
European Community Prentice Holl London 1994.

**CENTEL**, Tankut “Gelişen Koşulların Toplu Sözleşme Süzenine  
Etkileri” Metin **KUTAL**'a Armağan Ankara 1985, s.39-48.

**ÇELİK**, Nuri, İş Hukuku II. Kollektif İş Hukuku, Sendikalar 2.B.  
İstanbul 1979.

**ÇELİK**, Nuri, İş Hukuku Dersleri, 11. Bası İstanbul 1992, 14.  
Basık, İstanbul 1998.

**DAL**, Kemal, Esas Teşkilat Hukuku, Ankara 1984.

**DAS WOOD.** Alau-WYATT, Denis, Denis Wyatt and Dos Wood European, Cominity Law Steet, Maw vell. B.3 London 1993.

**DEMİR,** Fevzi, Mukayeseli ve Karşılaştırmalı Hukukta Çalışma Hakkının Korunması, (İş Güvencesi), İstanbul, 1986.

**EREN,** Fikret, "Dernek ve Sendikaya Üye Olma, Üye Olmama ve üyelikten Ayrılma Hakkı" AÜHFD. 1974. C.XXXI, S.1-4, s.245-279.

**EROĞLU,** Hamza, İdare Hukuku, Ankara 1984.

**EYRENCİ,** Öner, Sendika Hukuku, İstanbul 1984.

**FOSTER,** N. EEC. Legistation Blackstone Pres. Ltd. London 1992.

**GÖLCÜKLÜ,** Feyyaz-GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Uygulaması, 2. Bası, Ankara 1996.

**GÜÇLÜ EKONOMİYE GEÇİŞ PROGRAMI,** Selçuk İletişim 1-15 Mayıs 2001 S.30, s.4 vd.

**GÖKDERE,** Ahmet, Avrupa Topluluğu ve Türkiye, Ankara 1991.

**GÜNDAY,** Metin, İdare Hukuku, Ankara 2000.

**GREENAWAY,** David – **MİLYER,** Chris 1995 "The Word Trade System and The Uruguay Round "Global Employment Implications", International Labour Review, Vol. 134. No: 4-5.

**GÜZEL,** Ali, "Roma ve Maastricht Anlaşmaları ve Türkiye" Metin KUTAL'a Armağan, Ankara 1999.

**HOLLAND,** Kenneth. M. "İntroduction" Judicial Activismın Comparative Perspive, (Ed.K.M. HOLLAND) Macmillan 1991.

**İŞİK,** Rüşhan, Sendika Hakkı, Ankara 1962.

Rüşhan, İşçi Sendikalarının Faaliyetlerinin Hukuksal Çerçevesi, Ankara 1977.

**İŞIKLI,** Alpaslan, İş Hukuku 3. Baskı, Ankara 1999.

**İREN,** Ertan, "Çalışma Hayatına İlişkin Anayasa Değişikleri" Çimento İşveren Kasım 2001, C:15, S.6, s.30-35.

**İŞGÜVENCESİ BİLİM KURULU RAPORU,** "1475 Sayılı İş Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine İlişkin (İş Güvencesi) Kanun Tasarısı (Bilim Kurulunca Hazırlanan) İstanbul 2002, s.1-15.

**KABAOĞLU,** İbrahim, Anayasa Yargısı, Ankara 1994.

**KAPANİ,** Münici, Kamu Hürriyetleri, Ankara 1968.

**GÜVEN,** Murat, "Küreselleşen Ekonomide İstihdam" Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara 1998, s.487-524.

**PLANDER,** Richard, European Praticce and Prece Dents Saet Maxuwell, London 1977.

**STEINER,** Josephine, Texbook on EEC. Law Blacktone, Press. Ltd. 3<sup>rd</sup>. Edition London 1992.

**SÜMER**, Haluk Hadi, İş Hukukunun Sendikal Nedenlerle Feshe Karşı Korunması, Konya 1997.

Haluk Hadi, İş Hukuku Konya 2002.

**SÜZEK**, Sarper, İş Hukukunun Genel Esasları, Ankara 1998.

Sarper, İş Hukuku, İstanbul 2002.

**ŞAHLANAN**, Fevzi, Sendikalar Hukuku, İstanbul 1986, 2. Baskı, İstanbul 1995.

**ÖZBUDUN**, Ergun, Türk Anayasa Hukuku, 2000.

**ÖZTÜRK**, Turgut, Anayasa Devlet Memurları, Memurin Muhakematı, Danıştay (Bölge İdare, İdare ve Vergi Mahkemeleri) İdari Yargılama Usulu ve Uyuşmazlık Mahkemesi Kanunları, Ankara 1983.

**TUĞ**, Adnan, Sendika Hukuku, 2. Baskı, Ankara 1992.

**TUNÇ**, Hasan, Türk Anayasa Yargısında İtiraz Yolu, Erzincan 1992.

Karşılaştırılması Anayasa Yargısı, Ankara 1997.

Anayasa Hukuku, Ankara 1997.

**TUNÇ**, Hasan-**BİLİR**, Faruk, Anayasa Hukuku Uygulamaları, Ankara 2002,

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASAI** Nobel Yayınevi Mevzua, No: 2, Ankara 2002.

**ULUSAL PROGRAM VE AB**, Ankara 2001.

**WACHTIER**, "Judicial, Lawmaking", New York University, Law Review, Vol: 65, Numil April 1990.

**YAYLA**, Yıldızhan-**AKGÜNER**, Tayfun, Türk Anayasa Hukukuna İlişkin Temel Kanunlar, İstanbul 1984.

**YILDIZ**, Abdullah, Ücret Yönetimi SÜ. Yüksek Lisans Semineri, Konya 1989.

**ZARARSIZ**, M. Emin, Turk-İş Hukuku ve Sosyal Politikasında İş Güvencesi Sorunu, (Mukayeseli Bir İnceleme) Yayınlanmamış DPT Uzmanlık Tezi, Ankara 1993.

Uluslar arası Belgelerde ve Türk Hukukunda (Bir Temel Hak Olarak) Sendika Hürriyeti ve Sınırları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 1995 (Sendika Hürriyeti).



# TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKETİCİNİN YETKİLİ MERCİLERE ŞİKAYET HAKKI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN\*

## ÖZET

Bu çalışmada, tüketici hakları içerisinde önemli bir yer tutan tüketicinin yetkili mercilere şikayet hakkı, özellikle turistler açısından incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak Türk turizm sektörünün bir değerlendirmesini yapabilmek amacıyla, yerli ve yabancı turistlere anket uygulanarak ülkemizde turistlerin yetkili mercilere şikayet hakkının yeterli olup olmadığı konusundaki kanaatleri sorulmuş ve ortaya konulan araştırma hipotezleri, bu anketlerden elde edilen bilgiler yardımıyla istatistiksel olarak test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre ülkemizde yetkili mercilere şikayet hakkının yeterliliği ile cinsiyet ve yaş faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı; eğitim milliyet, seyahat tipi, kalış süresi ve kullanılan ulaşım aracı faktörleri arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: Tüketicinin korunması, tüketici hakları, şikayet hakkı, turizm sektöründe şikayet hakkı.*

\*Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

# A RESEARCH ON THE RIGHT TO RECOURSE OF CONSUMERS IN THE TOURISM INDUSTRY

## ABSTRACT

In this research, right to recourse of consumers, which has an important place in consumer rights, is analysed from the point of view of tourists. To explore the issue in terms of Turkish Tourism Industry, a questionnaire was developed and applied to both domestic and foreign tourists to obtain their opinions on right to recourse of tourist, adequacy of legal facilities and procedures, and based on the data obtained, the research hypotheses were tested statistically.

According to research results, no statistically significant relationship found between adequacy of right to recourse between sex and age factors, while statistically significant relation ship found among factors such as education, nationality, type travel, period of stay and transportation means used.

*Key Words: Consumerism, consumer protection, consumer right, right to recourse, right to recourse in tourism industry.*

## GİRİŞ

Bir ülkedeki tüketici haklarının değerlendirilebilmesindeki en önemli araç, bu haklara sahip bireylerin kendi hakları konusundaki düşüncelerinin tespit edilmesine dayanan geri bildirim çalışmalarıdır. Bu sayede mevcut durum değerlendirilebilecek, yeni düzenlemeler hak sahiplerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılabilecektir.

Tüketicinin korunmasına yönelik uygulamalarda dikkate alınması gereken özelliklerden biri de turistik tüketicilerin diğer tüketici gruplarına nazaran farklılıklarıdır.

Bu farklılığın temelinde, turistlerin, seyahatten zevk alabilecek ölçüde asgari bir kültürel ve ekonomik seviyeye ulaşmış olmaları yatmaktadır. Turistik tüketicinin haklarını, bu özel durumu da dikkate alarak inceleyen araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada tüketici hakları içerisinde yer alan tüketicinin yetkili mercilere şikayet hakkı, önce genel olarak, daha sonra turizm sektörü yönünden incelenmiştir. Ayrıca Türk turizm sektörünün bu açıdan bir değerlendirmesinin yapılabilmesi amacıyla, alan araştırması yöntemine başvurularak yerli ve yabancı turistlere anket uygulanmış ve ortaya konulan araştırma hipotezleri, bu anketlerden elde edilen bilgiler vasıtasıyla istatistiksel olarak test edilmiştir.

# 1. TÜKETİCİNİN YETKİLİ MERCİLERE ŞİKAYET HAKKI

## 1.1. Genel Olarak Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı

Tüketicinin şikayet hakkı Birleşmiş Milletler belgelerinde ve literatürde genel olarak tazmin edilme hakkı ile birlikte ele alınmakla birlikte, diğer bazı kaynaklarda ayrı (bağımsız) bir hak olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada tüketicilerin şikayet hakkı, incelenen konunun önemi nedeniyle tazmin edilme hakkından bağımsız bir hak olarak ele alınacaktır.

Tüketicinin şikayet hakkı, her hangi bir olumsuzlukla karşılaşıldığında, bu olumsuzluğun giderilebilmesi için ilgili kurumlara ya da yetkili makamlara müracaat etme hakkını ifade etmektedir.

Bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bu hak, öncelikle temel insan haklarından biri olarak değerlendirilmiş ve Anayasal bir zemine oturtulmuş, 1961 ve 1982 Anayasalarında açık bir hüküm olarak yer almıştır. 1982 Anayasası'ndaki hükmün 1961 Anayasası'ndaki hükümden farkı, toplu şikayet hakkının benimsenmemiş olmasıdır. 1982 Anayasası'nın Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler Bölümünde 74. madde olarak yerini alan Dilekçe Hakkı aynen şöyle ifade edilmiştir. "Vatandaşlar, kendileriyle veya kamu ile ilgili dilek ve şikayetleri hakkında, yetkili makamlara ve Türkiye Büyük Millet Meclisine yazı ile başvurma hakkına sahiptir. Kendileriyle ilgili başvurularının sonucu, dilekçe sahiplerine yazılı olarak bildirilir. Bu hakkın kullanılma biçimi kanunla düzenlenir."

Anayasada bu hak vatandaşlara tanınmış olmakla birlikte yabancıların da bu haktan yararlanacağını söylemek mümkündür. Çünkü bu kişiler ya yabancı hükmi şahısların mensuplarıdır; ya da öğrenci, turist veya diplomatırlar. Bu kişilerin vatandaş olmadığı ileri sürülerek bu hakkın kullanılmasına mani olunamaz (Armağan 1972; 71).

Şikayet hakkına en çok ihtiyacı olan toplumsal grubu oluşturan tüketicilerin şikayet hakkı ile ilgili düzenlemeler de 4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un Başvuru kenar başlığını taşıyan 12. maddesinde yer almıştır. Diğer taraftan Kanun'un 13. maddesinin 3. fıkrasında tüketicinin yabancı turist olması durumunda şikayete ilgili inceleme talebinin öncelikle ele alınacağı hükme bağlanmıştır.

## 1.2. Tüketicilerin Şikayet Hakkını Kullanmalarına İlişkin Tutumları

### 1.2.1. Tüketicilerin Şikayet Hakkını Kullanmalarına İlişkin Tutumlarını Etkileyen Faktörler

Tüketicilerin şikayete ilgili davranışları temelde dört grup faktör tarafından belirlenir (Andreasen 1988; 677):



- **Fayda-Maliyet Faktörü:** Tüketici mevcut bir tatminsizliği ve şikayet etmenin fayda-maliyetini ve başarı şansını az veya çok objektif bir şekilde değerlendirir. Bu analize bağlı olarak harekete geçer veya geçmez.
- **Kişilik Faktörü:** Bu modelde tatminsiz müşteriler, fayda ve maliyeti dikkate almakla birlikte bunların temel hareket noktaları kendi kişilikleridir.
- **Öğrenme Faktörü:** Zamanla tüketiciler aktif veya pasif bir şikayetçi durumuna gelirler. Bunun temel nedeni girişimlerdeki başarı ve başarısızlık oranlarıdır.
- **Kısıtlayıcı Faktör:** Tüketicilerin şikayet sayısı ve türü, ne yapmak istediklerinden ziyade ne yapabilecekleri ile sınırlıdır. Kişisel handikaplar (zaaflar) ve şikayeti engelleyici satıcı davranışları da şikayet konusunda etkili olmaktadır.

Tüketicilerin % 60'ı problemle karşılaştıkları halde şikayette bulunmamaktadırlar. Bu da tüketicinin bireysel tutumundan, diğer insanlar ve durumsal faktörlerden kaynaklanmaktadır.

### 1.2.2. Tüketicilerin Şikayet Hakkını Kullanmalarına İlişkin

#### Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Yapılan bazı araştırmalar tüketicinin şikayette bulunmama nedenlerini iki yöntemle incelemiştir (Andreasen 1988; 688). Bunlar fayda-maliyet analizi ve durumsal faktörlerin analizidir.

Fayda-maliyet analizi ekonomik ve psikolojik olarak iki kategoride ele alınabilir.

Ekonomik fayda ve maliyetler şunlardır:

- Mal veya hizmetin değeri harekete geçmek için yeterli önemde görülmebilir.
- Problem “yaygın” olarak algılanabilir ve tüketici bununla yaşamaya devam eder.
- Tazminat için başvuru maliyeti çok yüksek olarak algılanabilir. Şikayette bulunmak için özel bir yolculuk gerekmesi, sorunu ortaya koymak için zaman ve gayret gerekmesi (formların doldurulması gibi), tazmin talebi süresince ürünün kullanılmasından mahrum kalmak, şikayete konu iddianın ispatındaki güçlükler gibi durumlar, maliyeti yükselten unsurlardır.
- Tüketici verilecek cevabın yetersiz olacağını baştan algılayabilir. Yani tüketici bir süreç sonunda; tamir, yapılan ödemenin iadesi, özür vb. gibi bir sonuç çikacağını ve bu sonucun değerini dikkate alır.

Psikolojik fayda ve maliyetler ise şunlardır (Andreasen 1988; 690): Şikayette bulunmanın psikolojik maliyetleri; kaba veya hoş olmayan bir şekilde davranılacağı korkusu, problemden dolayı suçlanma korkusu, problemle ilgili olarak birisiyle “uğraşma”yı sevmemek, şikayetçi olarak etiketlenme korkusu (satıcılar dahil, diğer insanlar), gerçeği öğrendikten sonra şikayeti ile ilgili kendini suçlu hissetmek gibi durumlardır.

Şikayette bulunmanın psikolojik faydaları ise şu şekilde sıralanabilir: İyi bir “tüketici vatandaşı” olduğunu hissetmek, satıcıya rahatsızlık verdiğini veya gerçek ekonomik maliyeti yükleyen bir kişi olduğunu hissetmek, “elindeki ile yetinmemek” duygusunu yaşamak, satıcıya karşı başarı kazanma duygusunu hissetmek ve bunu başkalarına anlatmaktan haz almak, gelecekte kullanabileceği ve/veya başkalarına aktarabileceği bir beceri kazandığını hissetmek.

Aşağıda sıralanan hususlardan bir veya daha fazlası bulunuyorsa tüketicinin

Ayrıca; satın alınan mal veya hizmetin değerinin yüksek olması, satın alınan mal veya hizmetin ekonomik, sosyal veya sağlıkla ilgili riskler taşıması, problemin düzeltilmesinin maliyetinin yüksek olması, beklentiler ile gerçekleşen performans arasında büyük bir farkın varlığı, problemin ürünün kullanımını engellemesi, problemin açık biçimde belli olması, problemin satıcıdan kaynaklandığının bilinmesi, şikayet kanallarının iyi anlaşılması, şikayete ilgilenecek kişiden olumlu tepki alma ihtimalinin yüksekliği, tüketicinin satıcının devamlı (sadık) müşterisi olmaması gibi haller şikayet hakkını kullanma ihtimalini artırır (Andreasen 1988; 703).

Şikayette bulunan tüketicilerin kişisel özellikleri de şu şekilde sıralanabilir (Andreasen 1988;703-704):

Ortalamadan yüksek gelir düzeyine sahip olmak, ortalamanın üzerinde eğitim düzeyine sahip olmak, genç olmak, şikayete olumlu bakmak, satış personeli ile uğraşmaktan korkmamak, şikayetçi olarak etiketlenmekten korkmamak, tüketicilik ve sosyal faaliyetleri destekleyen birisi olmak, girişken olmak, başkalarına az güvenmek, satın almada daha tecrübeli olmak.

### **1.3. Turizm Sektöründe Tüketicinin Şikayet Hakkı**

Turizm sektöründe şikayet hakkı; tüketici olan turistin herhangi bir problemle karşılaştığı zaman yetkili mercilere şikayetini yapabilmesini ifade etmektedir. Turistin eğitim durumu ve gelir seviyesinin yüksek olması durumunda şikayeti daha kolayca yapabileceği söylenebilir.

Ancak turistlerin de çeşitli sebeplerle şikayette bulunabilmeleri mümkün olmamaktadır. Bu durum öncelikle şikayet kanalları ile ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Ülkemizde 1993 tarihinde yürürlüğe giren Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 48. maddesi; “Tüm tarifelerde, müşteri şikayetlerinin yazılabileceği bir defterin bulunduğu hatırlatılır ve şikayetlerin yapılacağı mercilerin adres ve telefon numaraları belirtilir. İşletmelerde, müşterinin personel yardımı olmadan kolayca görüp alabileceği bir yerde, içeriği bakanlıkça tespit edilen ve müşterinin şikayetini yazarak gönderebileceği şikayet formları bulundurulur.” hükmünü getirmiştir.



1996 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na yapılan 4975 tüketici şikayetinden 100'ü turistik tüketici şikayeti olmuştur. Bunlardan 82'si sonuçlandırılmıştır. Sonuçlanan 82 şikayetten % 74'ü olan 61'i olumlu, % 26'sı olan 21'i ise olumsuz olmuştur (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 1997;19).

1997-1998 döneminde Türsab Kurullarına toplam 594 şikayet vaki bulunmuş, bunların 570'i sonuçlanmıştır. Bu şikayetlerin % 70'i olan 416'sı tüketici turistlerin şikayeti olarak gerçekleşmiştir. Geri kalan % 30 oranındaki şikayetler ise, acenta-acentaya veya acenta-otel arasındaki ilişkilerden meydana geldiği görülmektedir (Karabulut 1998; 56).

Turizm sektöründe tüketicilerin, daha bilinçli olmaları nedeniyle şikayet hakkını diğer tüketici gruplarına nazaran daha yüksek oranda kullandıkları görülmektedir.

Nitekim 1998 yılında yapılan bir araştırma, turistlerin problemle karşılaşma oranının % 29,1 olduğunu, buna karşılık problemle karşılaşan bu grubun içerisinde problemlerini çözüme kavuşturabilmek için şikayette bulunanların oranının ise % 82,4 olduğunu göstermiştir (Ünlüöner 1998; 108-109).

Aynı araştırmada, şikayet hakkının kullanılması çeşitli problemler yönünden ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre konaklama problemleri ile karşılaşanların %88'i, yiyecek içecek problemleri ile karşılaşanların %87.1'i, alışveriş problemleri ile karşılaşanların %79.2'si, ulaştırma konusunda problemi olanların ise %74.1'i şikayet hakkını kullanmışlardır (Ünlüöner 1998; 109).

Buna göre, ulaştırma konusundaki tüketici hakları ihlallerinde şikayet hakkının kullanılması oranı diğer problem türlerine nazaran daha düşüktür. Bu sonuç, ulaştırma alanında şikayet için muhatap bulma ve sorunu çözme ihtimalinin yetersizliği ile açıklanabilir.

## **2. TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNDE TÜKETİCİNİN YETKİLİ MERCİLERE ŞİKAYET HAKKI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Rekabetin yoğun olarak hissedildiği bir hizmet endüstrisi niteliği taşıyan turizm sektöründe kalite, göreceli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özel durum, turizm planlayıcılarını ve işletmecilerini, turistik ürünün tüketicisi üzerinde odaklanmaya zorlamaktadır. Turistin üründen sağladığı tatmin düzeyi, planlayıcılara ve işletmecilere önemli ipuçları verecektir.

Bu araştırmada; Türkiye'de turistik güdülerle seyahat eden insanların, tüketici hakları açısından bir tüketici olarak seyahat deneyimleri süresince etkileşim içerisinde buldukları çevreyi ve alt unsurlarını, bilgi sahibi oldukları



diğer bazı ülkelerle karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Böylece turistlerin şikayet hakkı yönünden Türkiye hakkındaki kanaatleri elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca tüketicilerin şikayet hakkı ve genel olarak hakları konusundaki bilgi düzeylerini ve bu konudaki hassasiyetlerini belirlemek de araştırmanın bir diğer amacıdır.

Tüketici hakları son yıllarda en fazla tartışılan konulardan biri olmasına rağmen, Türkiye turizm endüstrisindeki tüketici hakları ile ilgili mevcut bilimsel araştırmaların sayısı oldukça yetersizdir. Araştırma, bu alandaki literatüre bir katkı sağlaması açısından da bir öneme sahiptir.

**Araştırmanın evreni,** Türkiye'ye gelen yabancı turistler ile yurt içi turizm aktivitelerine katılan yerli turistlerdir.

**Örnekleme dağılımını;** 242'si Alman, 138'i Türk, 41'i Fransız, 78'i İngiliz ve 24'ü de Belçikalı olmak üzere toplam 523 denek oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan veriler, Türkçe, Almanca, İngilizce ve Fransızca olarak hazırlanan anket formları yardımıyla, tesadüfi olarak belirlenen ve soruları cevaplamada istekli davranan turistlerden elde edilmiştir. Anket, Türkiye'de turizm hareketlerinin yoğunlaştığı on merkezde (Marmaris, Bodrum, Kuşadası, Fethiye, Pamukkale, Efes, Belek, Antalya, Sarımsaklı, Mersin) uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde bilgisayar ortamında SPSS paket programı aracılığıyla istatistiksel analizler yapılmıştır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı  $\chi^2$  analizi test tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Aralarında ilişki bulunan değişkenlere, ölçme düzeylerine uygun olarak Cramer ilişki katsayısı uygulanmıştır (Öngel 1980; 124-135).

**Araştırmanın hipotezleri;** cinsiyet, eğitim, milliyet, yaş, seyahat tipi, kalış süresi ve kullanılan ulaştırma araçları gibi bağımsız değişkenlerle, tüketici hakları içinde sayılan yetkili mercilere şikayet hakkı arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla kurulmuştur.

H<sub>1</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile cinsiyetleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile milliyetleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile seyahat tipleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile turistik bölgede kalış süreleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile kullandıkları ulaştırma türü arasında bir ilişki vardır.

## 2.2. Araştırma Bulguları

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile cinsiyetleri arasında bir ilişki (H<sub>1</sub>) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 1.'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde H<sub>0</sub> hipotezi reddedilememiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde cinsiyet faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo: 1.**

**Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Sayı Satır%	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>CİNSİYET</b>				
KADIN	85 33,6	64 25,3	104 41,1	253 48,4
ERKEK	86 31,9	66 24,4	118 43,7	270 51,6
Sütun Toplam	171 32,7	130 24,9	222 42,4	523 100,0

Ki-Kare Değeri = 0,36731 Serbestlik Derecesi = 2 P > 0.05

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki (H<sub>2</sub>) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 2.'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde eğitim faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Türkiye'nin yetkili mercilere şikayet hakkı açısından değerlendirilmesinde *turistlerin eğitim düzeylerinin* etkili olduğu söylenebilir. Genel olarak eğitim düzeyi düştükçe bu hakla ilgili olarak Türkiye'deki yeterlilik düzeyinin düşük olduğuna ilişkin görüşler ağırlık kazanmaktadır.

**Tablo: 2. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>EĞİTİM DURUMU</b>				
İLKÖĞRETİM	22 56,3%	8 20,5	9 23,1	39 7,5
LİSE VE DENGİ	63 39,6	34 21,4	62 39,0	159 30,6
ÜNİVERSİTE	48 20,3%	79 33,1	112 46,9	239 46,1
LİSANSÜSTÜ	36 43,9	9 11,0	37 45,1	82 15,8
Sütun Toplam	169 32,6	130 25,0	220 42,4	519 100,0

Ki-Kare Değeri = 42,82137 Serbestlik Derecesi = 6 P < 0.05

Cramer's v : ,20311

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile milliyetleri arasında bir ilişki ( $H_3$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 3.'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde milliyet faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo: 3. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Milliyete Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>MİLLİYET</b>				
TÜRK	20 14,5	71 51,4	47 34,1	138 26,4
ALMAN	88 36,4	45 18,6	109 45,0	242 46,3
FRANSIZ	19 46,3	5 12,2	17 41,5	41 7,8
İNGİLİZ	34 43,6	5 6,4	39 50,0	78 14,9
BELÇİKALI	10 41,7	4 16,7	10 41,7	24 4,6
Sütun Toplam	171 32,7	130 24,9	222 42,4	523 100,0

Ki-Kare Değeri = 81,51840 Serbestlik Derecesi = 8 P < 0.05

Cramer's v : ,27917



*Milliyet* değişkeni baz alındığında, yetkili mercilere şikayet hakkı ile ilgili, Türkiye'yi en yüksek oranda yetersiz değerlendirenlerin Türkler olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın; İngilizler, Belçikalılar, Almanlar ve Fransızlar ise Türkiye'yi bu hak açısından oldukça yeterli görmektedirler. Yerli turistlerin tüketici haklarını bu derece yetersiz olarak değerlendirmelerinin genel sebepleri olarak şunlar söylenebilir: a) genellikle bireysel seyahat etmeleri dolayısıyla haklarını savunacak bir aracı kurum olmayışı, b) hizmet sunanlar tarafından ikincil pazar müşterileri olarak değerlendirilmeleri, c) sahip oldukları haklar konusundaki bilgilerinin, dolayısıyla tüketim bilincinin eksikliği ve d) Türkiye'deki tüketicinin korunması mevzuatının uygulanmasındaki yetersizlikler.

**Tablo: 4. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>YAŞ GRUPLARI</b>				
- 19	20 29,0	20 29,0	29 42,0	69 13,3
20 - 29	56 29,2	51 26,6	85 44,3	192 37,1
30 - 39	51 40,8	24 19,2	50 40,0	125 24,2
40 - 49	26 31,3	22 26,5	35 42,2	83 16,1
50 +	15 31,3	13 27,1	20 41,7	48 9,3
Sütun Toplam	168 32,5	130 25,1	219 42,4	517 100,0

Ki-Kare Değeri = 6,41290 Serbestlik Derecesi = 8  $P > 0.05$

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile yaş grupları arasında bir ilişki ( $H_4$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 4.'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde yaş grubu faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile seyahat tipleri arasında bir ilişki ( $H_5$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 5.'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde seyahat tipi faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo: 5. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Seyahat Tiplerine Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>SEYAHAT TİPİ</b>				
MÜNFERİT	43 27,0	55 34,6	61 38,4	159 30,5
GRUP	32 30,2	32 30,2	42 39,6	106 20,3
PAKET TUR	96 37,5	42 16,4	118 46,1	256 49,1
Sütun Toplam	171 32,8	129 24,8	221 42,4	521 100,0

Ki-Kare Değeri = 19,85817 Serbestlik Derecesi = 4 P < 0.05

Cramer's  $\nu$  : ,13805

Turistlerin *seyahat tiplerinin*, Türkiye'nin yetkili mercilere şikayet hakkı açısından değerlendirilmesinde etkili olduğu saptanmıştır. Buna göre, grup ve münferit seyahat edenlerin bu hak açısından Türkiye'yi yetersiz buldukları gözlenmiştir. Bunun aksine paket turla seyahat edenlerin aynı haklar açısından değerlendirmeleri daha olumludur. Buradan, paket turla seyahat edenlerin haklarının organizasyonu gerçekleştiren aracı kurumlar tarafından kısmen de olsa güvence altına alındığı, grup ve münferit turistlerin ise bu tür bir aracı kurum güvencesinden yoksun oldukları çıkarılabilir. Dolayısıyla paket tur müşterisine hizmet verenler, olası bir yaptırım karşısında kendilerini aracı kurum baskısı altında hissederek, haklara yönelik hassasiyet gösterirken, bireysel ve grup müşterilerin haklarını savunacak bu tür bir kurumun olmaması sebebiyle daha serbest davranabilmektedir.

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile turistik bölgede kalış süreleri arasında bir ilişki ( $H_0$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 6.'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde turistik bölgedeki kalış süresi faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo: 6. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Kalış Süresine Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>KALIŞ SÜRESİ</b>				
0 - 7 GÜN	54 32,0	54 32,0	61 36,1	169 32,5
8 - 14 GÜN	93 37,3%	44 17,7	112 45,0	249 47,9
15 - 21 GÜN	15 23,3%	12 18,5	38 58,5	65 12,5
22 + ... GÜN	9 24,3%	18 48,6	10 27,0	37 7,1
Sütun Toplam	171 32,9	128 24,6	221 42,5	520 100,0

Ki-Kare Değeri = 30,50926 Serbestlik Derecesi = 6 P < 0.05

Cramer's v : ,17128

*Turistik bölgede kalış süresinin yetkili mercilere şikayet hakkının değerlendirilmesi üzerine etkileri dikkate alındığında, oldukça çarpıcı sonuçlarla karşılaşmıştır. Turistlerin bölgede kalış süresi arttıkça bu hakkın yeterliliğine ilişkin olumsuz görüşlerinin daha ağır bastığı gözlenmiştir. Bu konuda, üç haftaya kadar süren programların, uzun süreli programlara nazaran daha olumlu değerlendirmeler içerdiği tespit edilmiştir.*

Turistlerin, yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmeleri ile kullandıkları ulaştırma araçları arasında bir ilişki ( $H_7$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan  $\chi^2$  testi sonucu Tablo: 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre % 5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Turistlerin; yetkili mercilere şikayet hakkı açısından Türkiye'yi değerlendirmelerinde kullandıkları ulaştırma araçları faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.



**Tablo: 7. Türkiye'nin Yetkili Mercilere Şikayet Hakkı Açısından Değerlendirilmesinin Kullanılan Ulaştırma Araçlarına Göre Dağılımı**

Sayı Satır %	Fikrim yok	Yetersiz	Yeterli	Satır Toplam
<b>ULAŞIM ARACI</b>				
OTOMOBİL	12 15,2	38 48,1	29 36,7	79 15,1
OTOBÜS	14 22,6	27 43,5	21 33,9	62 11,9
TREN, GEMİ	$\frac{3}{8}$ 30,0	3 30,0	4 40,0	10 1,9
UÇAK	142 38,3	62 16,7	167 45,0	371 71,1
Sütun Toplam	171 32,8	130 24,9	221 42,3	522 100,0

Ki-Kare Değeri = 50,98127 Serbestlik Derecesi = 6 P < 0.05

Cramer's  $\nu$  : ,22098

Yetkili mercilere şikayet hakkının değerlendirilmesinde bir diğer önemli belirleyici faktör de seyahatte kullanılan ulaştırma aracıdır. Otomobille ve otobüsle seyahat eden turistlerin Türkiye'deki bu hakkı oldukça yetersiz olarak değerlendirdikleri; buna karşın uçak, gemi ve trenle seyahat eden turistlerin ise bu konuda daha olumlu değerlendirmelere sahip oldukları gözlenmiştir. Daha önce seyahat tipi değişkeni ile ilgili ortaya çıkan sonucun yansımaları burada da görülmektedir. Otomobilin genellikle bireysel veya grup olarak seyahat edenlerin kullandığı bir ulaştırma aracı olması böyle bir sonucu desteklemektedir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan testler sonucunda, yetkili mercilere şikayet hakkı ile cinsiyet ve yaş faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı; eğitim, milliyet, seyahat tipi, kalış süresi ve kullanılan ulaştırma aracı faktörleri arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuçlardan yola çıkarak bazı öneriler getirilebilir:

1. Özellikle turistik tüketicinin korunmasına yönelik mevzuatın uygulanmasında aksamalar meydana gelmektedir. Konu, turist açısından Turizm Bakanlığı'nın, genel olarak tüketici açısından ise Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ilgi alanına girmektedir. Bu durum uygulamada bir dağınıklığa neden olmaktadır. Turistik tüketicinin korunması ile ilgili olarak Turizm Bakanlığı'nın yetki ve yaptırım gücü oldukça sınırlıdır. Diğer taraftan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın uygulamalarının ise somut ürünlerle ilgili tüketici haklarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tüketicinin korunması açısından daha geniş imkan ve yetkilere sahip olan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ilgili yönetmeliklerinde turistik ürünün özelliklerini de dikkate alarak gerek kendi teşkilatı içerisinde, gerekse ilgili kurullarda konunun uzmanlarından yararlanması yerinde olacaktır.

2. Tüketicinin korunmasına yönelik uygulamalar için en önemli performans göstergesi, tüketicilerden gelen şikayetlerdir. Bu şikayetler tüketicinin mağduriyetini önleyebileceği gibi sistemin iyi bir şekilde çalışmasını da sağlar. Aynı zamanda kamu kuruluşları ve işletmeler için önemli bir geri beslemedir. Dolayısıyla şikayet mekanizmasının oldukça basitleştirilmesi gerekmektedir.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde belirtilen "şikayet defteri" uygulaması, amaca hizmette yetersiz kalmakta olup daha işlevsel bir hale getirilmelidir. Bu konuda kamu otoriteleri, şikayet mekanizmasının işleyişini çabuklaştırma ve güvence altına alma sorumluluğunu üstlenmelidir. Somut olarak; turizm danışma büroları, bu amaçla daha etkin bir şekilde kullanılabilir. Ayrıca turizm işletmelerinde tüketicilerin rahatlıkla görüp kullanabilecekleri yerlere, telefonlar ve ücretsiz (0 800'lü hat) telefon numaralarının yerleştirilmesi faydalı olacaktır.

3. Her alanda olduğu gibi, turizmde de kamu otoritesinin en temel işlevlerinden birisi denetlemedir. Turizmde başarının temel koşutu, turist memnuniyeti olduğundan, kamu otoritelerince yapılacak denetlemelere etkinlik kazandırılması hayati önem taşımaktadır. Denetlemelerin belli dönemlerle sınırlı olmaktan çıkartılıp bütün bir yılı kapsamaması ve süreklilik göstermesi gerekmektedir. Bunun başarılabilmesi için ise, merkezi turizm örgütü, yerel yönetim, yerel turizm örgütü ve turizm meslek teşekkülleri arasında sıkı bir işbirliği sağlanmalıdır.

4. Genelde turizm işletmelerinin, özelde ise konaklama işletmelerinin ürün hazırlarken ve sunarken, turistlerin demografik özelliklerini ciddi olarak dikkate almadıkları görülmektedir. Doğal olarak bu durum yaş, eğitim vb. açısından farklı tüketici gruplarında memnuniyetsizliklere ve şikayetlere neden olmaktadır. Araştırma sonuçları da bunu desteklemektedir.

Turistik tüketici hakları konusundaki şikayetlerin azaltılabilmesi için, işletmelerin demografik özellikleri dikkate almak suretiyle ürün hazırlama ve sunmaları gerekmektedir.

5. Her işletme, daha başarılı olabilmek için sunduğu ürünle ilgili olarak bir geri besleme sağlamalıdır. Özellikle, tüketici tatmini ya da şikayet davranışı gibi, işletmenin geleceğine yönelik etkisi olan değişkenleri, şikayet hakkının verimli kullanılmasını sağlamak suretiyle ölçmek mümkündür. Bunun sağlanması açısından işletmelerin hem bu ve bunun gibi genel araştırmaların sonuçlarından yararlanmaları, hem de kendi işletmeleri için geri besleme ve benzeri araştırma – bilgi toplama kaynaklarını kullanmaları önerilebilir.

6. Bu araştırmanın düşündürücü sonuçlarından birisi de yerli turistlerin, ülkemizdeki tüketici haklarının yeterliliği açısından en olumsuz görüşlere sahip grubu oluşturmasıdır. İç turizm hareketlerinin ülke turizmi açısından taşıdığı tartışılmaz önem göz önüne alındığında, hem kamu otoritelerinin, hem de turizm işletmelerinin, yerli turistlerin tüketici haklarından yararlanmalarının sağlanması konusunda gelişmiş ülkelere benzer duyarlılığı göstermeleri gerekmektedir.

7. Rehberler, özellikle paket turla gelen turistlerin seyahatleri süresince en yakın ilişki içinde buldukları hizmet grubunu oluşturmaktadır. Bu özel durum, şikayetlerin ilgili makamlara aktarılmasına ya da ulaştırılmasına aracılık yapmak suretiyle turistik tüketicinin korunması konusunda da rehberlere önemli görevler düşüğünü göstermektedir.

Turistlerin karşılaşacakları problemleri en aza indirebilmek ve karşılaştıkları problemlerde çözüme yardımcı olarak, mağduriyetin en kısa zamanda giderilmesinde etkin rol oynayabilirler. Rehberliğe gölge düşürecek olumsuz tutum ve davranışların ortadan kaldırılması için, mesleki niteliklere asgari sınırlar ve etkin çalışacak bir mesleki birliğin sağlayacağı iş etiği kuralları ile oto kontrol, oldukça gerekli görülmektedir. Bu konuda işveren kurumundaki seyahat acentaları da gerekli hassasiyeti göstermelidir.

## KAYNAKÇA

- ANDREASEN, Alan R. 1988 “Consumer Complaints And Redress: What We Know And What We Don’t Know”, **The Frontier Of Research In The Consumer Interest**, (Ed. E.Scott Maynes), Colombia, pp. 506-509.
- ARMAĞAN, Servet 1972 **Dilekçe Hakkı ve 1961 Anayasası**, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayın No: 387, İstanbul.
- KARABULUT, Erol 1998 **Dünyada ve Türkiye’de Seyahat Endüstrisi**, Türsab, İstanbul.
- ÖNGEL, Erkan 1980 **Araştırmacılar İçin Kimi İstatistiksel Teknikler**, Ankara.
- SANAYİ ve TİCARET BAK. 1996 **Yılı Çalışmaları ve Sonuçları**, Ankara.
- ÜNLÜÖNEN, Kurban 1998 **Turizm Sektöründe Tüketici Hakları Araştırması**, Ankara (Yayınlanmamış doçentlik çalışması).



# İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) UYGULAMALARI

Yeter DEMİR\*

## ÖZET

İşletmecilik literatüründe kavram olarak karşılığı “outsourcing” olan dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin rekabet güçlerini artırmak amacıyla temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini, konusunda yeterli ve uzman kuruluşlara aktarmaları olarak ifade edilmektedir. Katı rekabet ortamı işletmeleri hızlı ve esnek olmaya zorlamaktadır. Faaliyetlerde ana sektörler öne çıkmakta, işletmeler küçülürken kar oranları artmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletme faaliyetlerini en iyi bilinen konu ile sınırlamaya, diğer faaliyetleri daha kaliteli, hızlı ve az maliyetli olarak dışarıdan temin etmeye yönelik bir stratejidir.

*Anahtar kelimeler:* Dış Kaynaklardan Yararlanma, temel yetenek, farklı yetenek.

## ABSTRACT

Utilizing outsources that is named as outsourcing in business administration literature refers that organizations transfer the activities without the basic components to organizations that have enough capability in their fields.

\* Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri TAREKS A.Ş. Kalite Sistem Sorumlusu

Hard competition forces organizations to operate rapider and more flexible. In competitive environment bacis sectors become more important businesses become smaller and profit rates increase. Utilizing outsources is the strategy that aims to limit basic activities of an organization through the good known field and to ensure other activities from other organizations with more good quality rapider and less cost.

*Key Words: Outsourcing, core competences, distinctive competences.*

## GİRİŞ

İş hayatının hemen hemen her alanını etkileyen değişim, değişmeyen tek gerçeği ifade etmektedir ve hızına uyum sağlayamayanlara yaşam şansı tanımamaktadır. 21. yy' in iş dünyasında ayakta kalabilmenin ön koşulu gelen değişken bir organizasyon yapısına sahip olabilmek için işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma gibi tekniklerden en iyi şekilde yararlanma yoluna gitmektedirler.

Yeni teknolojilerin, küresel pazarların ve küresel işletmelerin yükselişi ile kitle üretimine uygun örgütlenme biçimlerinden ve yönetim tekniklerinden esnek üretim yöntemlerine doğru bir eğilim yaşanmaktadır. Bu süreçte dış kaynak kullanımı uygulamaları da önemli bir yer tutmaktadır.

## 1. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet alanı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan işleri o konuda uzman işletmelerden tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilir (Ertürk, 2001, s,283).

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı ilk kez Wisconsin şirketinin, Omni Resource şirketine Nisan 1988 yılında tesis yönetimini (facalities management) devrettiği zaman kullanılmıştır (Looft, 1997, s,7).

1980' lerde başlayan ve 1990' larda hız kazanan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin, küçülme ihtiyaçlarını, maliyetleri azaltma stratejisiyle birleştirmeleri sonucu oluşan bir yönetsel yaklaşımdır.

P. Drucker ve M. Porter' a göre, "orta ölçekli şirketlerin, gelecek yüzyılda zafer kazanmalarının nedenlerinden biri her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışarıdan alınan kaynakla çözdükleri için, yanlarında fazla bagaj taşımamaları" olacaktır. Bu nedenle dışarıdan kaynak kullanmaya yönelmek, işlerin verimsiz ve maliyet yükselten bölümlerinden, yani hantallıktan kurtulmak demektir. Buna göre işletmeler, işlerinden bir kısmını, daha ucuza yapma özelliğine sahip başkalarına

aktarmaktadırlar. Bu çerçevede giderek daha çok sayıda şirket, bir ağa bağlı, 'modüler' şirketler haline gelmektedir (Johnson, 1996, s,42).

Dış kaynaklardan yararlanma, rekabet edebilirliği yükseltmek için, firmalar tarafından, esneklik kazanma, zamanı ve kadroları kısıtlama yöntemi olarak görülmektedir. Giderek daha çok sayıda firma, çeşitli alanlarda, eskiden kendi kadroları ile gerçekleştirdikleri işleri, performanslarını doğrudan etkilemeyen ikincil işler olarak değerlendirmekte ve bu yükten kurtulmak için, danışmanlık şirketlerine, fason imalatçılara ve yan sanayi kuruluşlarına, kaynak transferi yapmaktadırlar. Böylece hizmet ve üretim sektörlerinde, destek faaliyetlerini yerine getiren çok sayıda küçük firma daha aktif ve etkin rol almaya başlamaktadır.

İşletmeler, gerek mal ve gerekse hizmet üretimi ile ilgili olsun her konuda dış kaynaklardan yararlanabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın üç değişik aşamasından söz edilmektedir:

- Bireysel dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri,
- Fonksiyonel dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri,
- Süreç olarak dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleridir.

## 2. İŞLETMELERİ DİŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELTEN NEDENLER

Rekabet, maliyetleri azaltma ve esneklik günümüz işletmelerinin uluslararası ticarete göz önünde bulundurmak zorunda oldukları kriterlerdendir. İşletmelerin bu kriterlere ve dünyadaki tüm gelişmelere ayak uydurabilmelerini sağlayan ve günümüzde yaygın hale gelmiş olan bazı yönetim teknikleri vardır. Bunlardan bir tanesi de dış kaynaklardan yararlanma olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten çok farklı nedenler vardır. Bu nedenler de örgütten örgüte farklılık arzeder.

İşletmeleri dış kaynaklara yönelten birkaç temel neden(Anonymous, 2004, s,4) şöyle sıralanabilir:

- Operasyonel masrafların azaltılması,
- Şirket odaklılığının geliştirilmesi,
- Dünya klasmanında yeterliklere ulaşılması,
- Diğer amaçlar için iç kaynakların ücretsiz kullanımı,
- Riskleri ortak bir şekilde paylaşmak.

### 2.1. Örgütsel Nedenler

#### 2.1.1. Temel Yeteneği Geliştirme

Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusu dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur, hem esas



faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeron firmanın maliyet avantajlarını kullanır, hem de rekabet üstünlüğü sağlar (Dinçer,2003,s,217).

### **2.1.2. Esnekliği Artırma**

Ürün, hizmet ve teknoloji talebi gibi işletme şartlarında meydana gelebilecek değişimi karşılamak için, 'esnekliği arttırmak' dış kaynak kullanımı nedenlerindedir. Esneklik örgütlerin çevreye ve değişikliklere kolay uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

### **2.1.3.Örgütsel Dönüşüm**

Kötü gidişe yol açabilecek ciddi bir endişe söz konusu olmadıkça çok az işletme, geleceği tahmine yönelik bir planlama yapmaktadır. İşletmelerin genel eğilimi, örgütsel dönüşümün zor bir olgu olduğu yönündedir. Bu nedenle birçok işletme; ciddi bir tehlike ile karşı karşıya kalıncaya kadar yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi, aktif maliyet bazlı yönetim, dış kaynaklardan yararlanma gibi örgütsel dönüşüm araçlarını kullanmamaktadır. Organizasyonlar, dış kaynak sağlayıcıların sunacağı nitelikli mal veya hizmet ile çekirdek kabiliyetlerini de bir araya getirerek örgütsel dönüşüm planları için önemli bir sinerjik güç oluşturmaktadırlar (Jennings,1997,s,88).

## **2.2. Finansal Nedenler**

### **2.2.1. Maliyetleri Azaltma**

Dış kaynak hizmeti alma kararı verilirken, dış kaynak kullanmak suretiyle elde edilecek maliyet tasarrufu ile firmanın kendi bünyesinde mal ve hizmet üretmesi halinde, katlanmak zorunda kalacağı alternatif (fırsat) maliyetin karşılaştırılması gerekir. Bu karşılaştırma, konunun finansal boyutunun önemini net olarak ortaya koyacaktır. Blumberg'e göre (Blumberg,1998,s,7), dış kaynaklardan yararlanma düşüncesinin arkasındaki en açık sebep; daha düşük maliyetle, daha yüksek kalitede, daha iyi hizmet sağlayan bir ortak ile anlaşarak en etkin anlamda maliyetleri azaltmaktır. Firmalar, dış kaynak kullanımı sayesinde maliyetleri azaltarak, karlılık ve operasyonel etkinliklerini arttırmırlar.

### **2.2.2.Finansal Kaynaklardan Yararlanma**

Finansal kaynaklar için işletmeler arasında önemli bir rekabet vardır. Yöneticilerin vermesi gereken önemli kararlardan biri finansal kaynaklarının etkin bir şekilde kullanmak yine işletmenin elindedir. Dış kaynak kullanımı işletmeye bu imkanı tanır. Dış kaynaklardan yararlanma, temel yeteneğimiz dışındaki işlere sermayeden aktarılması gereken yatırımları azaltabilir. Bu sayede temel yeteneğimiz ile ilgili işlere daha çok sermaye aktarabiliriz.

### **2.2.3.Yatırım Harcamalarını Azaltma**

Dış kaynaklarda yararlanma, genellikle belli bir ödeme planı ile belirlenmiş faaliyetlerin gerçekleşmesinde tasarruf sağlayabilir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştireceği faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek yatırım giderleri, işçilik ve bakım giderleri gibi sermaye ve

işletim harcamalarına neden olacaktır. Fakat bu noktada işletmeler ellerindeki sermayeyi en iyi bildikleri işlerine (gerçek iş) harcamayı tercih etmek durumundadırlar.

### 2.3.İşgücünden Kaynaklanan Nedenler

Dış kaynak hizmeti sunan ya da alan işletmede çalışan işgücü için uzmanı olunan (core business) alanla ilgili, parlak bir kariyer imkanı olacaktır. Öyle ki işletme, özyetenekleri ile ilgili işlerde çalıştırdığı personelin, eğitimi, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ile ücret düzeyine kadar bir çok konuda personel güçlendirici (empowerment) yöntem veya arayışlar içinde olacaktır. Nitelikli işgücüne sahip olmayan firmalar ise personeline verecekleri eğitimle, kariyer imkanı sağlamaya çalışacaklar, eğer başaramazlar ise bu konudaki ihtiyaçlarını dışarıdaki uzman dış kaynak sağlayıcı firmalardan sağlama yoluna gideceklerdir.

## 3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Dış kaynaklardan yararlanma süreci sistematik olarak ele alındığında, dış kaynaklardan yararlanma kararının verilmesiyle başlar. Bu kararın verilmesinde, stratejik yönetim sürecinde izlenen analiz ve değerlendirmeler etkili olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma kararı verilirken, kararın örgütün genel hedefleriyle uyumlu olmasına dikkat edilir. Ayrıca, uygulamanın işletme için avantajlı olup olmadığını belirlemek için fayda/maliyet analizi yapılmalıdır. Yapılan analiz doğrultusunda dış kaynaklardan yararlanmanın işletme için avantajlı olduğu tespit edilirse, süreç muhtemel dış kaynakların belirlenmesiyle devam edecektir. Bu aşamadan sonra gerçekleştirilen faaliyet, muhtemel dış kaynaklara gönderilmek üzere teklif formlarının hazırlanmasıdır. Dış kaynaklardan geri gelen teklif formları incelendikten sonra, süreç, işletme için en uygun olan dış kaynağın seçilmesi ile devam etmektedir. Uygun dış kaynakla anlaşma imzalandıktan sonra dış kaynaklardan yararlanma kararı işletme personeline duyurulmalıdır. Anlaşma imzalandıktan sonra sürecin diğer bir adımı, dış kaynakla olan ilişkinin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Son olarak da dış kaynağın performansı değerlendirilmeli, sonuçlar belirlenen performans kriterleri doğrultusunda ölçülmelidir. Dış kaynaklardan yararlanma süreci, değişmez nitelikli, katı bir özellik göstermez. Uygulamalarda ortaya çıkabilecek farklılıklara rağmen, dış kaynaklardan yararlanma süreci stratejik bir bakış açısıyla, genel olarak yukarıda belirtilen adımlardan oluşmaktadır.

## 4. İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN UYGULANMASI

P. Drucker' a göre bilgi ve hizmet işçilerine her zaman şu soru sorulmalıdır: " Bu iş senin asıl görevin için gerekli mi? Senin performansına bir katkısı var mı? İşini yapmana yardımcı oluyor mu?" Eğer yanıt hayır ise, söz konusu işlem ya da faaliyet "iş" ten çok bir "angarya" olarak görülmelidir. Ya tümenden terk edilmeli ya da kendi başına bir iş olarak yeniden düzenlenmelidir. Performansın tanımlanması, uygun iş akışının belirlenmesi, uygun ekibin oluşturulması ve iş ve sonuç alma üzerinde yoğunlaşılması bilgi işinde

üretkenliğin artmasının ön koşuludur. Bu dinamiklerin ışığında dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin değer zincirini incelemede kendi esas yeteneklerini anlamada ve çevik olmada çok kritik bir stratejik süreç olmuştur.

Outsourcing Enstitüsünden Michael Corbett' e göre başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi, işlemleri entegre etmek, değişime hükmetmek, riskleri ve ödülleri paylaşmak ve kesin kenarlı (aşırı) iş çözümleri sağlamak şeklinde dört kategori altında incelenebilir:

## 5. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN UYGULANDIĞI ALANLAR

Dış kaynaklardan yararlanmanın en yaygın olarak uygulandığı alanlar, bilgi işlem, halkla ilişkiler, taşıma, temizlik, kurye, insan kaynakları danışmanlığı, tercüme ve hukuk büroları, alan araştırmaları, fason imalat ve yedek parça üretimidir.

Arthur Andersen ve The Economist Dergisinin ortaklaşa yaptıkları bir çalışmaya göre, aşağıdaki alanların dörtte birinden fazlasında dış kaynaklardan yararlanılmaktadır:

- İyileştirme ( ıslah),
- Bilgi teknolojisi,
- Eğitim,
- Emekli aylığı yönetimi,
- İnşaat yönetimi,
- Kaos halinde yönetim,
- Gayrimenkul yönetimi,
- Kredi kartı işletmeciliği
- 

Outsourcing yapılan işlere bakıldığında ise (Aslan,2004,s,2);

- Yönetim %15
- İdari İşler %4
- Müşteri Hizmetleri %7
- Finans %7
- Distribütör ve Lojistik %10
- İnsan Kaynakları %9
- Pazarlama ve Satış %6
- Üretim %7
- İletişim Teknolojileri %20
- Emlak Kiralama ve Fizibilite %10
- Servis ve Ulaşım %5 oranında bir dağılım göstermektedir.

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine baktığımızda öncelikle yemek, güvenlik, çevre bakımı gibi alanlarda verilmeye başlanmıştır. Bunların yanı sıra zamanla muhasebe, insan kaynakları yönetimi ve danışmanlık hizmetlerinde de



dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. Günümüzde dış kaynak kullanımının en kapsamlı uygulandığı ve geliştiği alanlar lojistik ve bilgi teknolojileri uygulamalarıdır (Mersin,2004,s,1).

## **6. İŞLETME FONKSİYONLARI İTİBARIYLA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA TÜRLERİ**

### **6.1. Muhasebe ve Finansman İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Muhasebe ve finansman ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma türleri; elektronik bilgi aktarması, dahili büro faaliyetleri ve muhasebe faaliyetlerinden oluşmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma açısından muhasebe ve finansman, diğer işletme fonksiyonlarına göre daha az kullanım alanına sahip olmasına rağmen, hızlı bir büyüme eğilimi içindedir.

### **6.2. Genel ve İdari Faaliyetlerle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Genel ve idari faaliyetlerle ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına; ofis araç ve gereçlerinin dışarıdan temini, ofis dizaynı faaliyetlerinin dış kaynak sağlayıcılara devri, taşıma ve stoklama işlemlerinin dış kaynaklara devri, posta işlemleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, dahili işletme faaliyetleri ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma ve bina bakım ve temizlik işlerinin dış kaynaklara verilmesi girmektedir.

### **6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

İnsan kaynakları ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamına, yönetim ve kontrol ile ilgili, fonksiyonel eğilim ile ilgili, geçici personel ile ilgili, işgücü kiralaması ile ilgili, personel seçimi ile ilgili, bordro işlemleri ile ilgili ve faydalı yöneticiler ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma konuları girmektedir.

### **6.4. Teknoloji ve Bilişim Sistemleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanma, bilgisayarların bağlı olduğu veri merkezleri ve şebeke ağlarının yönetimi ile iletişim gibi, bilgi işlem ve teknolojileri ile ilgili sistem destek faaliyetlerinin hizmet sağlayıcı bir firma tarafından sunulmasıdır. Teknolojik dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri, başta bilgisayarlarla ilgili faaliyetlerin dışarıdan temini şeklinde gerçekleşirken özellikle, son on yılda yukarıda bahsi geçen, fotokopi işleri ve diğer elektronik cihazlarla ilgili tanzim ve bakım gibi çok farklı alanlara doğru genişlemiştir. Bir çok işletme, teknolojiyi iki şekilde dış kaynaklardan temin etmektedir(Ronald, 1996,s,21) :

- 1- Üniversitelerle, hükümet birimleri ile özel sektör kuruluşları ile teknoloji lisansı alma şeklinde yapılan Ar-Ge anlaşmaları aracılığı ile dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir,
- 2- Formal bir lisans anlaşması imzalanmaksızın, ortak yatırımlar, stratejik iş birlikleri ve küresel işletmeler vasıtasıyla örtülü olarak dış kaynaklardan yararlanılmaktadır.

#### **6.5. Pazarlama İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Pazarlama ilgili dış kaynaklardan yararlanma kapsamında telefon pazarlamacılığı, satış temsilcileri, direk-posta ile satış, tanıtım ve promosyon, tüketici hizmetleri ve reklam yer almaktadır.

#### **6.6. Taşımacılık ve Dağıtım Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Bu kapsamda ürün ve hizmet dağıtımı, ofis içi dağıtım ve çalışanların iş seyahatleri yer almaktadır. İşletmeler, taşımacılık ve dağıtım fonksiyonlarının dış kaynaklardan temini ile maliyetler, işgücü ve zamandan ciddi anlamda tasarruf sağlamaktadırlar.

#### **6.7. İmalat Sürecinde Dış Kaynaklardan Yararlanma**

Bu çerçevede; ürün dizaynı, ürün montajı, paketlenme, parça üretimi ve parça dizaynı faaliyetleri ele alınmaktadır.

### **7.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI ÜSTÜNLÜKLER**

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere; stratejik esneklik, iş basitleştirme ve zenginleştirme, çekirdek kabiliyetlere odaklanma, firma imajını geliştirme, grup çalışmasına imkan verme, dış kaynak hizmetinden yararlanan firmaya kaliteli mal ve hizmet sunma, yeni sektörler ve yeni istihdam alanları oluşturma, dolaylı olarak ülke ekonomisine fayda sağlama gibi yararları vardır. Bütün bu avantajları şöyle sıralayabiliriz:

- *Zamanın ve Kaynakların Etkin Kullanımı*; kısıtlı olan işletme kaynakları dış kaynak kullanımı sayesinde önemli faaliyetlere aktarılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma ile, firma içinde ilgili faaliyetleri yürüten kişiler için zamandan tasarruf sağlar,
- *İşletme Maliyetlerini Azaltma*; dış kaynak kullanımı ile bir işletme, bütçesindeki yerleşim ve işletme harcamalarını azaltmış olur. Dış kaynak kullanımı, sermaye fonlarını temel olmayan işletme fonksiyonlarına yatırma ihtiyacı azaltmada bir yoldur.
- *Verimliliği Arttırma*: Bilgi ve hizmet çalışanlarının verimliliği için, performans katkısı olmayan tüm faaliyetlerin devre dışı bırakılması gerektiği prensibinden hareketle, dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletmelerde verimliliği arttırmanın önemli yollarından biri olduğu söylenebilir.

- *Hizmetlerin Kalitesini Arttırma ve İleri Teknolojilerden Yararlanma*; Dış kaynaklardan yararlanmanın üstünlüklerinden biri de, dış kaynaklardan sağlanan faaliyetlerin konunun uzmanları tarafından mümkün olan en kaliteli şekilde yerine getirilmesidir.
- *İşletmenin Temel Yetkinliklerini Geliştirme*; Dış kaynak kullanımı, temel yetkinlik olmayan fonksiyonların dış kaynaklara aktarılmasıyla, işletmeye temel yetkinliklerine odaklanma imkanı sunar. Bu yolla işletme, zamanını etkin kullanarak enerjisini ve kaynaklarını temel yetkinliklerini geliştirmeye aktarabilir.
- *-Riskleri Paylaşma*:Dış kaynak kullanımı, birçok işletme için riskleri paylaşmada bir araçtır. Dış kaynaklar sadece bir işletme adına değil, birçok müşterileri adına yatırımlar yapmaktadırlar. Bu yatırımlar paylaşılarak, herhangi bir tek işletmenin üstlendiği riskler ciddi bir şekilde azaltılmaktadır. Bütün bunların yanı sıra dış kaynak kullanımı şu faydaları yönetime sağlar (Alber J. Marcella JR, 1995, s,20):
- Sorunları çözme noktasında güçlü satıcılar işletmenin kendisine göre daha hızlıdır,
- Olanaklar üzerinde konsantre olma fırsatı, gelişmiş yönetim uygulamaları sağlar,
- Dış kaynak satıcısı müşterilere alıcı işletmeden daha iyi düzeyde güvenlik, güvenilirlik ve yüksek hizmet standardı sağlar,
- Organizasyonun uluslar arası arenada, iki dil bilen, yabancı ülkelerde kariyer yapmış personele gerek kalmadan tanınması noktasında önemli bir yoldur,
- Müşteriler ve hizmetler için çevrede yeni fırsatlar ve geçiş noktaları sağlar.

## 8.DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYI BAŞARILI KILAN FAKTÖRLER

Dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğinin başarılı olması ve işletmeye sağlayacağı faydanın istenen en üst düzeyde olmasını sağlayan faktörler şunlardır (Özmen,2002,s,4):

- İşletmenin amaç ve hedeflerinin en iyi şekilde anlaşılması,
- Stratejik vizyonun belirlenmesi ve planların yapılması,
- Doğru dış kaynak sağlayıcısının seçilmesi,
- Belirlenen amaçlara uygun sözleşmelerin hazırlanması,
- Dış kaynak sağlayıcısı ile ilişkilerin etkili yönetimi,
- Yönetim desteğinin sağlanması,
- Çalışanların sorunlarına daha fazla dikkat ve ilginin gösterilmesi,
- Yönetim desteğinin sağlanması,
- Dışarıdan bir denetim uzmanına danışılması.

Bu faktörlerin tümünü en iyi şekilde sağlamak çoğu zaman mümkün olmayabilir. Ancak dış kaynak sağlayıcıların denetimi özellikle sözleşme aşamasından sonra zorlaşacağından, sözleşme maddelerinin hazırlanmasında gerekli özen gösterilmelidir.



Dış kaynak kullanımı direkt olarak işletmenin amaçları ile ilişkili olduğundan, dış kaynaklardan yararlanma planını uygulayacak olan yönetici, işletmenin genel stratejisini ve dış kaynak sağlayıcısının buradaki yerini çok iyi anlamalıdır.

## SONUÇ

Esneklik, bir işletmenin çevre koşullarındaki değişimden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir. Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir hedefe ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenilmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanabilir. Bilgi teknolojilerindeki yaygın ve hızlı gelişmelerden dolayı pazar fırsat ve üstünlüklerinde sürekli değişimlerle karşılaşan işletmeler, daha büyük belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler, risklerden hoşlanmadıklarından dolayı, belirsizliklerle karşılaştıkları zaman riski azaltmak veya riski paylaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlar için dış kaynak kullanımı önemli bir alternatif olarak görülmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, iş taleplerindeki dönemsel dalgalanmaların üstesinden gelmede ve yeni teknolojik değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamada etkili bir yoldur. Kısaca, dış kaynaklardan yararlanma riski paylaşmak veya esnekliği artırmada etkili bir motive aracı olabilir.

Sonuç olarak, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte ekonomik koşulların kötülüğü, finansal darboğaz ve mali sıkıntılarla karşılaşan işletmeler için, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının dikkate alınması gereken bir gelişme olduğu açıktır.

## KAYNAKÇA

**ALBER J, MARCELLA JR**, Outsourcing, Downsizing an Reengineering, Internal Control Implications, The Institute of Internal Auditors, 1995.

**ANONYMOUS**, “İnceleme: Outsourcing”, Human Resources, Eski Sayılar, Nisan 2002, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), 29.04.2004.

**ASLAN Dayıoğlu Işıl**, “İK İçin Outsourcing Denemeleri”, Human Resources Dergi, Eski Sayılar, Şubat, 2003, [www.hrdergi.com](http://www.hrdergi.com), 29.04.2004.

**BLUMBERG Donald F.**, “Strategic Assesment of Outsourcing and Downsizing in the Service Market”, Managing Service Quality, Vol. 8, No:1, 1998.

**DİNÇER Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, 6. Baskı, İstanbul, 2003.

**ERTÜRK Mümin**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2001.

**LOOFF Leon D.** , Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach Idea Group Publishing, Series in Information Tecnology Management, 1997.

**JOHNSON Mike**, Gelecek Binyılda Yönetim. Çeviren: Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, Eylül 1996.

**JENNINGS D:** Strategic Guidelines For Outsourcing Decision, The Journal of Strategic Change, Vol: 6, 1997.

**MERSİN Doğan**, “ Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), 23.03.2004.

**ÖZDEN Mehmet Cemil**, “ Dış Kaynaklardan Yararlanma ( DKY) ve Sözleşme Yönetimi, [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com), 23.03.2004.

**RONALD, S. Jonash:** “Strategic Technology Leveraging: Making Outsourcing Work For You”, Research Technology Management, Vol, 39, Issue 2, 1996.

# TARIŞ'E BAĞLI BİRLİKLERDE (Pamuk, İncir, Üzüm, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği) ORTAKLARIN GÜVEN ALGISI İLE ORTAKLARIN ELDE ETMİŞ OLDUĞU PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

<sup>1</sup>Necdet Bilgin <sup>2</sup>Ercan Ergun <sup>3</sup> Halil İbrahim Aydın

## Özet

Bu çalışmada Tarış Birliklerinde ortakların güven algısı ile kooperatif ortaklarının, kooperatif aracılığıyla elde etmiş oldukları performans, uygulamalı olarak karşılaştırılmıştır. Birlikler arasındaki karşılaştırmamızda Üzüm Birliğinde, yöneticiye güven ve ortakların elde ettikleri performans en düşük olarak bulunmuştur. Pamuk Birliğinde ortakların bağlılığı ve yöneticiye güven diğer birliklere göre daha yüksek çıkmıştır. Yine Tarış Birliklerinde (Pamuk, İncir, Üzüm, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği), ortakların yöneticiye güveni, ortakların performansını büyük ölçüde olumlu yönde etkilemektedir. Tarış Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliklerinde pazarlama, ortakların performansını artırırken, Pamuk Birliğinde ise ortakların birliğe olan bağlılıkları, performanslarını artırmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Tarış Birlikleri, Kooperatif Ortaklarının Performans

<sup>1</sup> Arş. Gör. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fak., İşletme Bölümü

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fak., İşletme Bölümü

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi



## Abstract

In this study, the perception of trust towards Tarış Unions and performance of the cooperative members obtained through the cooperative are empirically compared. The perceived trust in manager and the performance of the cooperative members is found to be lowest in Tarış Grape Union. The loyalty of members and the perceived trust on managers is found to be highest in Tarış Cotton Union. Moreover it is found that in Tarış Unions (Grape, Cotton, Fig, Olive and Olive oil) the members' trust on managers is positively related to the performance of the members. In Grape, Fig, Olive and Olive oil Unions of Tarış, marketing increases the performance of members while in Cotton Union members' loyalty to the union increases their performances

**Keyword:** *Trust, Agricultural Cooperatives, Tarış Unions, Performance of Cooperative's Members*

## 1- Giriş

Küresel pazarlardaki değişimler, kooperatifleri de büyük oranda etkilemiştir. Bu etkileme daha çok kooperatifler üzerinde bir baskı şeklinde olmuştur. Kooperatifler küresel baskı ve rekabetten dolayı, pazar ve üye kaybına uğramışlardır. Küresel rekabet karşısında kooperatifler; pazarlama, finans ve yönetim gibi işletmecilik konularında yöntemler geliştirmelidir. Küresel baskı ve rekabet karşısında kooperatiflerin başarılı olmalarının bir başka boyutu ise, günün şartlarına göre gerçek işbirliğini sağlama, güçlü lider yöneticilik, kooperatif değerlerinin geliştirilmesi, kooperatif ortak ve yöneticileri arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesidir. Bu durum kooperatiflerde sağlanacak güven iklimi sayesinde temin edilebilir. Güven, pazarlarda alıcı ve satıcılar arasında, örgüt ve ortakları arasında ya da örgüt üyeleri arasında çok önemli rol oynamaktadır (Hakelius, 1999: s.1) Örgütler beraber çalıştığı örgütlerle ya da üyeleri arasında güveni tesis ederek, örgütü veya üyelerini olumlu bir şekilde etkiler. Örgütlerde olduğu gibi kooperatiflerde de yöneticilere güven ve ortakların birbirlerine olan güven, kooperatif ortaklarının kooperatifleri aracılığıyla elde ettikleri performansı arttırmaktadır (Hansen ve diğ., 2002: s.42). Bu çalışmada kooperatif ortaklarının elde ettikleri performansı etkileyen unsurlardan güven, kooperatif pazarlaması ve kooperatiflerin ortaklarına yönelik faaliyetlerinin etkileri araştırıldı. Anket metodu kullanılarak yapılan araştırma sonucunda, birlik ortaklarının performansını en çok yöneticiye duyulan güvenin artırdığı görülmüştür. Yine birlikler arasında ortakların performansını yöneticiye güvenden sonra en çok artıran, Pamuk Birliğinde ortakların birliğe olan bağlılıkları iken, diğerlerinde ise birliklerce, ortakların ürünlerinin pazarlaması olmaktadır.

Ayrıca bu çalışmada kullanılan değişkenlere Duncan analizi yapılarak, birlikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmış daha sonra analizler yürütülmüştür. Değişkenlerimiz, ortakların elde etmiş oldukları performans (ortak performansı = ortakların kooperatifleri aracılığıyla elde

ettikleri kâr, satış geliri, kooperatifin ortakların beklentilerini karşılması, ortakların kooperatiflerinden memnun olması), ortakların yöneticilere olan güvenleri, ortakların birbirlerine olan güvenleri, kooperatifin ortaklarına yönelik faaliyetleri, kooperatifin ortak ürünlerini pazarlaması ve ortakların kendi ürünlerini pazarlamasıdır. Duncan analizi ile yapılan karşılaştırma sonucunda, birliklerin ortaklarını bilgilendirmesi ile ortakların birliklerine olan bağlılıkları en yüksek seviyede çıkmıştır.

## 2. Teorik Alt Yapı ve Hipotezler

### 2.1 Kooperatiflerde Güven

Güven, bir insanın, grubun, ya da firmanın etik davranış beklentisidir, yani doğru olan ahlaki kararları ve eylemleri ekonomik değişmeler ya da çabalara katılan kişi, grup veya firmaların etik prensipleri analiz etme temeline dayanmaktadır (Fueher ve Ashkanasy, 2001: s.238). Etik prensipler bir toplulukta ya da işletmede kesin kurallara ve düzenlemelere değil, her üyenin özümseydiği bir dizi etik alışkanlığa ve karşılıklı ahlaki yükümlüklere dayanır. Bu kural ve alışkanlıklar, topluluk veya işletme üyelerinin birbirine güven duymaları için zemin hazırlar (Fukuyama, 1998: s.21). Bir kurumda yüksek etik değerler varsa, o kurumda güveni oluşur ki bu da kooperatif hareketinin temelini oluşturur (Edwards, 1997: s.2).

Genel olarak etik, bir kişinin ya da grubun davranışlarındaki ahlâki prensip ve değerlere göre, neyin doğru ya da yanlış olduğudur (Daft, 1994: s.151). Etik doğru ve yanlış kuralların oluşumuyla ilgilidir (Mescon ve diğ., 1988: s.137). Etik davranış ise genel kabul görmüş doğru olan ahlâki davranıştır. Doğru ahlâki davranışın teorisinin ve psikolojisinin temeli de ortak değerler olmaktadır (Güzel, adil, iyi vb... toplumca kabul gören değerlerdir). Etik değerler topluma, örgüte ve işletmelere özgü olmaktadır. (Henderson ve Josephson, 1997: s.4).

Güven, birine veya bir şeye bel bağlayan kimsenin içindeki rahatlama hissidir. Bir toplumun, iş hayatı, siyasi durumu vb. konularda emniyet duygusudur (M.E.B. 1995: s.1081). Bir kişinin başkalarından fayda beklemeden, onlara inanmasıdır (Hansen ve diğ.: 2002, s.42). Güvenin simetriği güvensizliktir (Gambetta, 2000: s.216). Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden ve niyetinden emin olmama ve buna bağlı olarak olumsuz bir beklenti taşıma durumudur. Bu beklenti bireylerde, öncelikle işbirliğine gönülsüzlüğü geliştirir ve karşı taraftan zarar görüleceğine yönelik kaygı duyulmasına yol açar. Güvensizlik, güveni değerli kılan bir yapı olmaktadır (Erdem, 2003: s.159-160). Eğer birini güvenilir buluyorsak, onunla işbirliği yapabilir, o kişinin davranış ve hareketlerinden bir zarar gelmeyeceğine inanırız. Bir kişiye güven duymazsak, onunla işbirliğine girmez, onun davranış ve hareketlerine karşı dikkatli oluruz (Gambetta, 2000: s.216).

Bir örgütte güven ortamı varsa, örgüt üyeleri, çalışanları, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar, örgütün amaçları, normları,



değerleri ile özdeşleşirler. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenir. Düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşırlar. Üyelerin kendilerini koruma, örgüt ile kendilerini özdeşleşme çabaları zaman alacağından, performanslarını olumsuz etkiler; riske girmek istemezler. Karar süreçleri zarar görür. Herhangi bir yenilik veya değişim şüphe ve dirençle karşılaşılır, düşük performans ve örgüte bağlılıkta azalma görünür (Erdem, 2003: s.165-166). İşletmelerde fonksiyonların yerine getirilmesinde ve bağlılığın artırılmasında güven temelli özellikler güdüleyici olmaktadır (Rademakers, 2000: s.141).

Bir kooperatifi oluşturan insanlar, esas olarak kolektif yarar elde etme amacıyla bir araya gelmişlerdir (Pike ve Josephson, 1997: s.9). Kolektif yararı elde etmek için işbirliği yaparlar. Bu işbirliğinin başarılmasındaki temel güven olmaktadır (Lasley ve Baumel, 1996: s.4). Güven, özellikle kooperatif örgütleri olumlu olarak etkilemektedir (Hansen ve diğ.: 2002, s.42). Kooperatiflerde güvenin rolü, ortak bir unsur olmaktadır (Fulton, 1999: s. 424). Bir kooperatifte güvenin korunması, kooperatif düşüncesinin gelişiminin (kooperatif ideolojisinin) bir özelliğidir (Hakelius, 1999: s.3).

## 2.2 Kooperatiflerde Yöneticiye Güven

Bir kooperatifte yöneticiler, kooperatif için politika geliştirir ve liderlik yaparlar. Kooperatif yönetimi, kooperatif ortaklarının, profesyonel anlamda iş yapmasını sağlayarak, kooperatifin hedefinin başarılmasında ortakları desteklemek ve onlara yol göstermektedir (Davis, 1997: s.32-37). Yöneticiler, kooperatif ortaklarının maksimum yarar ya da çıktı elde etmesi için gayret ederken, aynı zamanda maliyet ya da girdileri minimuma indirerek maksimum net değer elde etmeye çalışır (Hansen ve Morrow, 1999: s.2). Kooperatiflerde ortaklar, kooperatif yönetimini, amaçlarına ulaştırdığı müddetçe başarılı bulmaktadır. Ortaklar, kooperatif yönetimini, kooperatif amacının gerçekleştirilmesinin başlıca sorumlusu olarak görmektedir (Aypek, 2003: s.4). Kooperatiflerde ortak amaçların devamı ve bu amaçlara ulaşılması için yöneticilere güven sağlanmalıdır. Ekonomik ve sosyal amaçların elde edilmesi için güvenle beraber yönetimle, ortakların arasındaki ilişkiler de geliştirmelidir. Ortakların kooperatife bağlılık seviyesini belirlemede, ortakların birbirine olan güveninden çok yöneticilere olan güvenleri etkili olmaktadır (Hansen ve diğ., 2002: s. 43-44). Yine kooperatifte iyi bir yönetimin oluşması için yaygın bir şekilde kooperatif kanunlarını, yöneticiler aynen uygular. Kooperatif ortakları, kooperatif yöneticilerinin, kanunları uygulamada güvenilir, dürüst, tutarlı ve kararlı olmalarını bekler (Prakash, 2000, s.5). Bir kooperatifte yöneticiler ve ortaklar arasında güven oluşmuşsa, kooperatifte elde edilen performansı pozitif etkileyecektir (Hansen, 2002, s.51). Birlik ortaklarının, yöneticilere olan güveniyle ilgili hipotez şöyledir:

**Hipotez H1a,H1b,H1c,H1d:** Tarıf Birliklerin ortakları, Tarıf Birlikleri yöneticilerine güveniyorsa, ortakların elde edeceği performans ve tatmin artar.



### 2.3 Kooperatiflerde Ortakların Kooperatiflerine Duydukları Bağlılık

Kooperatiflerde ortak bağlılığın kurulması ve sürdürülmesi pek çok kooperatifte en temel konudur. Bir kooperatifte ortak katılımının sağlanması ve desteklenmesi kooperatiflerin başarısı ve güçlenmesi adına önemli bir unsurdur. Kooperatiflerde ortakların bağlılığı, işletme etiği ile oluşturulan güven ikliminde sağlanır. Kooperatif ortaklarının bağlılığı ve katılım beklentisinin düşük olduğu yerlerde güven de yoktur (Lasley and Baumel, 1996: s.5). Bağlılık ile işbirliğinin oluşması güvene bağlı olmaktadır (Groves, 1985: s.2). Güvenin olduğu yerde dayanışma vardır. Dayanışma ruhu olan bir kooperatif ortağı, kooperatifçilik ruhunu her zaman taşır, kooperatifin gelişmesi için çalışır (Nilsson, 1993: s.98). Uygun ortam, ortakların performansını artıracaktır. Pamuk, Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birlik ortaklarının, birliklerine olan bağlılıkları, onların performansını pozitif etkileyecektir. Tarış Birlik ortaklarının, birliklerine bağlılıkları ile ilgili çalışmanın hipotezi şöyledir:

**Hipotez H2a,H2b,H2c,H2d:** Tarış Birliklerine, ortakların bağlılığı varsa, ortakların elde ettiği performans ve tatmin artar.

### 2.4 Kooperatif Ortaklarının Birbirine Olan Güvenleri

Örgütlerde bireyler arası güven, örgüt üyesinin, içinde yer aldığı, yaşadığı örgütü güvenilir bulmasıdır. Örgütteki bir üye, örgütteki karar alıcıları etkileme imkanı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çalışacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına inanır ve kontrol edemeyeceği eylem ve davranışlara karşı savunmasız kalabilir (Erdem, 2003: s.165). Güven taraflar arasındaki işbirliğinde temel olmaktadır (Das ve Teng, 1998: s.493). Geçmişten günümüze kadar, her dönem insanları bir arada tutan; dayanışma ve işbirliğinin temelini sağlayan güven duygusu olmaktadır (Gökırmak, 2003: s.150).

Kooperatiflerde güven ve bağlılık gibi etik işletme uygulamaları, işbirliğinin temelini oluşturduğundan önemlidir. Ortak hedefler için katılım ve işbirliği insanlar için temel faktörlerdir. Bundan dolayı kooperatif ortaklarının arasında tam bir güven kurulamamışsa, iletişim kuramazlar ve işbirliği yapmaları da şüphelidir (Lasley ve Baumel, 1996: s.4). Kooperatiflerde ortakların birbirlerine güveni belli bir amacı gerçekleştirmek ve işbirliğine gitmek için gereklidir. Kooperatif ortaklarının, bir kooperatife katılma amaçları ekonomik çıkarlarının karşılanmasıdır. Ayrıca ortaklarının arzuları, kooperatif sayesinde daha iyi finansal imkanlara sahip olmaktadır (Hansen ve diğ., 2002: s.43-44). Kooperatiflerde ortaklar birbirine güveniyorlarsa birbirlerine karşı yanlış davranışlarda bulunmayacaktır (Hakelius, 1999: s.4). Kooperatif ortakları birbirlerine çok güveniyorsa, bu kooperatiflerin desteklenmesi açısından bir nevi güvence olmaktadır (Fulton, 1999: s.422). Bu durum ortakların elde ettikleri performansı da olumlu etkilemektedir. Ortakların birbirlerine olan güvenleri ile ilgili hipotezimiz şu şekildedir.

**Hipotez H3a,H3b,H3c,H3d:** Tarıř Birliklerinin ortakları birbirlerine gúveniýorsa, ortakların elde edeceđi performans ve tatmin artar.

### **2.5 Kooperatif Birliklerinin Ortaklarına Yönelik Faaliyetleri**

Kooperatiflerde ortak bağlılığını sağlamada ve ortakların performansını artırmada, iletişim de önemli bir rol oynamaktadır. Kooperatif ortakları, kooperatifleri hakkında çeşitli yollarla bilgi sahibi olurlar. Bu yollardan bazıları gayri resmi yollardır. Örneğin yöneticiler, çalışanlar, yönetim kurulu üyeleri ya da diğer ortaklarla konuşarak bilgi edinirler. Diğer iletişim kanalı ise daha çok resmidir ve bunlar haber mektupları, kooperatif web sitesi ya da serbest haber alma kaynaklarıdır. Ayrıca yıllık toplantılar, ortak oluşturdukları gruplara odaklanma ve ortaklara yönelik araştırmalar da bir nevi haberleşme yolları olmaktadır. Kooperatifin ortaklarıyla iletişim sağlamaya çabalaması, ortakların bağlılığını etkileyecektir. İletişim stratejileri ortak bağlılığını ve performansını oluşturur (King ve Trechter, 2002: s.25-26). Bunlar, kooperatifin ortaklarına yönelik bilgilendirme yapılması, kooperatifin faaliyetleri ve kendisi hakkında hazırladığı bilançoyla ortaklarını haberdar etmesi, kooperatifin çalıştığı alanla ilgili olarak ortaklarını bilgilendirmek için yönelik bir uzman bulundurması, ortaklarını genel kurullara katılmasını temin ederek, onların kooperatifin çalışma konusu ile ilgili konularda daha aktif olmalarını sağlama v.b. konular olmaktadır.

**Hipotez H4a,H4b,H4c,H4d:** Tarış Birliklerinin ortaklarına yönelik faaliyetlerde bulunması ile (Tarış Birliklerinin bilgilendirme toplantıları yapması; dergi, broşür vb yollarla ortaklarını bilgilendirmesi, ortaklarının danışabileceği bir uzmanın olması, ortakların kooperatif genel kurullarına katılması, ortaklara kendisi ile ilgili bilanço vermesi), Tarış Birliklerinin ortaklarının elde edeceği performansı artırır.

### **2-6 Birliklerin Ortak Ürünlerini Pazarlaması**

İnsanlar çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek kooperatif kurarlar. Tarım kesiminde de, çiftçiler ürünlerini pazarlamak ve değerine satılması için örgütlenerek, kooperatif kurmaktadır (Eraktan, 2003: s.4). Çiftçiler kurdukları bu kooperatifler aracılığıyla, ürünlerini işleyerek pazarlamaktadır. Böylece çiftçiler ekonomik amaçlarını kooperatifler yoluyla gerçekleştirirler. Kooperatiflere ortak olarak daha iyi finansal imkanlara sahip olma arzusundadırlar (Hansen, 2002: s.43). Kooperatifler, ortakların ürünlerini pazarladıkları için, ortakların elde edecekleri performansı artırır. Buna göre hipotezimiz:

**Hipotez H5a,H5b,H5c,H5d:** Tarış Birliklerinin, kendi ortaklarının ürünlerini pazarlaması, Tarış ortaklarının elde ettiği performans ve tatmini artırır.

### **2-7 Kooperatif Ortaklarının Kendi Ürünlerini Pazarlaması**

Kooperatif ortakları, ürünleri çeşitli nedenlerden dolayı, kendileri pazarlayabilir. Ancak bu istenen bir durum değildir. Bir ortak, ürünleri serbest olarak pazarlıyorsa, kooperatifin yapmış olduğu pazarlamadan memnun olmadığının bir göstergesi olup, ortağın kooperatife olan bağlılığını azaltan bir



durumdur. Bu durumda kooperatifler ortak kaybına uğrar ya da kooperatiflerin faaliyetlerine ilgi göstermezler. Ortakların kendi ürünlerini pazarlaması ile ortakların elde edecekleri performans arasında bir ilişki yoktur. Buna göre hipotezimiz:

**Hipotez H6a,H6b,H6c,H6d:** Tariş Birlik ortaklarının, ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile Tariş'ten elde edecekleri performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### 2-8 Kooperatiflerde Ortakların Elde Ettiği Performans

Bir örgüt güçlü bir güven iklimine sahip ise, bu örgüt üyelerinin bağlılıklarını artırır (Erdem, 2003: 165). Yine bir çok örgütte müşteri bağlılığın oluşturulması ve sürdürülmesi çok önemli olmaktadır (Coulter ve Coulter, 2003: s.31). Bir örgütte üyeler arasında güven ve dürüstlük varsa üye bağlılığını artırıcı etkisi olur. Örgütte üyeler arasında güven eksikliği varsa, bu durum üyelerin örgüte bağlılığını azaltır (Scarnati, 2001: s.5). Örgüt yüksek güven ortamına sahipse, bağlılığın artması ile beraber örgüt üyeleri kendilerini, örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıracak ve performanslarını yükseltecektir. Düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaşır. Üyelerin kendilerini koruma gayretleri çok zaman alır ve bu durum performanslarını olumsuz etkiler (Erdem, 2003: s. 165-166). Eğer bir örgütte, üyelerin birbirine karşı doğru ve güvenilir davranışlarda bulunuyorsa, bu örgütte, refah, verimlilik ve üye bağlılığı üzerindeki etkisi olumlu olur (Kapteim, 2003: s.100).

Kooperatif ortaklarının birbirlerine olan güvenleri, kooperatifte işbirliğinin gelişmesinde güçlü bir nedendir. Kooperatifin, ortaklarına iyi hizmet sunması, kooperatif ortaklarını kuvvetli bir şekilde kooperatife bağlayarak, ortakları tarafından tercih edilmesini sağlamaktadır. Bu iyi hizmet göstergesi olarak, kooperatifin ortakların maliyetlerini düşürmesi, ortaklarına katma değer oluşturması ve ortaklarını memnun etmesi gibi konular olmaktadır (Gillis, 2003: s.2). Herhangi bir kooperatifin faaliyetlerinde açıklık yoksa ve keyfi uygulamalar varsa, kooperatif ortakların, kooperatif hizmetlerinden yararlanması riskli hale gelmektedir. Açıklığın olmaması ve keyfi uygulamalar, kooperatiflerdeki dostluk ve arkadaşlık gibi sosyal dayanışmaları yıkmakta ve ciddi etik problemler oluşturmaktadır. Liyakat yerine politik etkiler ve çıkar hesapları aldığı zaman kooperatiflerde etik olmayan davranışların nedeni olmaktadır (Henderson, 1997: s.20). Etik olmayan ortamlar, güveni azaltır. Güven, kendine yardım örgütleri olan kooperatiflerin bir çok aktivitelerinde bir yapıştırıcı görevini yerine getirmektedir (Chloupkova ve diğ., 2003: s.243).

Kooperatiflerde üretici ortakların elde ettikleri performans, finansal performans ve finansal olmayan performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kooperatif ortaklarının finansal performans göstergesi de iki tanedir. Bunlar kooperatif ortaklarının gelir artışı olup-olmadığı, diğeri ise kârlılıkta bir artış olup-olmadığıdır. Finansal olmayan performans ise daha çok kooperatif ortaklarının, kooperatife ortak olmalarından dolayı tatmin olup-olmadığı, diğeri ise ortak olarak beklentilerini karşılayıp- karşılamadığıdır. Kooperatif



ortaklarının, kooperatiften elde ettikleri yarar ve sonuçlara göre beklentileri gelişmekte; kooperatifin faaliyetlerine katılımları artmaktadır Kooperatiflerde, kooperatif ortaklarının güveni algılamaları, performans ve tatminlerini olumlu etkilemektedir. Güven olduğu zaman kooperatif ortaklarının, kooperatife ait beklentileri de olumlu olmaktadır (Hansen ve diğ., 2002: s.45).

### **3- Tariş'in Birlikleri (Tariş Pamuk Birliği, Tariş Üzüm Birliği, Tariş İncir Birliği, Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Birliği) Ortaklarının Algıladıkları Güven ile Performansa Yönelik Bir Uygulama ve Karşılaştırılması**

#### **3-1 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi , Modeli, Kullanılan Ölçekler ve Faktör Analizi**

Bu çalışma da Tariş'in ortakları ile Tariş'i oluşturan birlik ortaklarının güven algıları, birlik kooperatiflerin pazarlaması ile birlik kooperatiflerinden elde ettikleri performans ilişkileri incelenmiştir. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek için literatürdeki güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırlanmıştır. Elde edilen sorular araştırmaya uygulanarak 5'li Likert tipi ölçek şekline dönüştürülmüştür. Ankete Tariş üyelerince cevaplandırılmıştır.

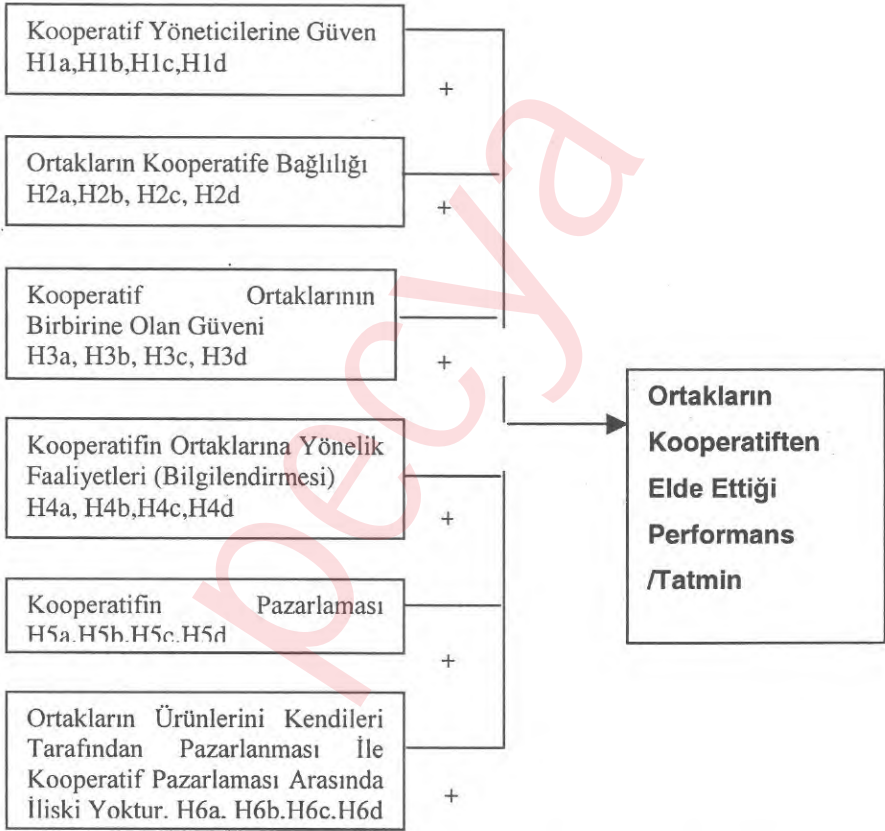
Anket önce 19 Ağustos 2003 ve 29Ağustos 2003 tarihleri arasında, Dikili, Bergama, Kınık, Zeytindağı, Ayvalık, Edremit, Altınova, Burhaniye, Gömeç, Havran, Göçbeyli ilçe, kasaba ve köylerindeki Tariş ortaklarıyla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. O beldenin pazarın kurulduğu günler (alış-veriş günü) ve kahvehaneler gezilerek Tariş ortakları bulunmuştur. Sonra amacımız anlatılarak, anketin doldurulması istenmiştir. Eğitim seviyesi düşük olanlara ise anketteki sorular okunarak doldurulması sağlanmıştır. Daha sonra 21-10-2003 tarihinde tekrar ankete çıkmıştır. Bu tarihte başlanılan anket çalışması Sarayköy, Buldan, Alaşehir, Sarıgöl, Yeşilyurt, Kavaklıdere, Nazilli, Kuyucak, Pamukören, Ortaklar, Germencik, Sultanhisar, Köşk, Aydın, İncirliova, Çine, Koçarlı, Söke, Selçuk il, ilçe ve kasabalarında yapılmıştır. İkinci anket çalışması 29-10-2003 tarihinde bitirilmiştir. Üçüncü anket çalışmasına ise 13-12-2003 tarihinde başlanılmıştır. Bu anket çalışmasında Turgutlu, Ahmetli, Salihli, Saruhanlı, Tire, Manisa, Ödemiş Bayındır İl, ilçe ve kasabalarında yapılmıştır. Bu anket 17-12-2003 tarihinde bitirilmiştir. Ayrıca 22-11-2003 tarihinde Denizli, Akköy il ve ilçesinde anket yapılmıştır. Anket çalışmasının tamamı toplam 26 günde tamamlanmıştır. Toplam 582 Tariş ortağı ile görüşülmüş olup anketlerin tamamına toplam 499 kişi katılmıştır. Ankete genel katılım oranı (499/582) %85 dir.

Bazı Tariş ortakları birlik bünyesindeki birden fazla kooperatife ortaktır. Ege Bölgesi, özelliğinden dolayı bir çok tarımsal ürünün üretimine izin vermektedir. Bu ürünlerden incir, pamuk, zeytin ve çekirdeksiz kuru üzümü işlemek ve pazarlamak Tariş'in kuruluş hedefidir. Ankete katılan 74 ortak iki birliğe, 8 ortak 3 birliğe ortaktır. Bu ortakların doldurdıkları anket formları her birlik için ayrı kabul edilmiştir. Bu nedenden dolayı ankete katılanların sayısı

499 olmasına rağmen (bazı ortaklar iki birliğe, bazıları ise üç birliğe ortaklıktan dolayı), anket değerlendirmesinde Pamuk Birliğinde 212, Üzüm Birliğinde 142, İncir Birliğinde 101 ve Zeytin ve Zeytinyağı Birliğine 146 kişidir. İki ve üç birliğe ortak olanların ankete katılmalarını ayrı ayrı kabul ettiğimizde toplam sayı 601 olarak karşımıza çıkmıştır.

Karasar (1997: s.127) Sosyal Bilimlerde genellikle ana kütle temsil edecek örneklem miktarının 300-400 dolayında olmasının ideal fakat 100'den aşağı düşmemesinin yararlı olduğunu belirtmektedir. Akgül'de (1997, s.570) örnek büyüklüğü için genel olarak 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağını söylemektedir. Dolayısıyla 499 denek oluşu örnek kütleimizi bu tür bir araştırma için kabul edebilir sınırlar içinde olduğu varsayılarak analizler yapılmıştır.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



Araştırmada kullanılan anket soruları Hansen ve arkadaşlarının (2002) tarımsal pazarlama kooperatiflerine uyguladıkları yöneticiye güven, ortakların birbirine güveni, kooperatife bağlılık, ortakların elde ettiği performans-tatmin

ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca örgüte bağlılıkla ilgili bir anket sorusu Merion ve arkadaşlarından (1995, s.278-290) alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Likert tipi 57 soru faktör analizine tabi tutulmuştur. En uygun faktör yapısına varimaks dönüşümü ile ulaşılmıştır. Bu yapıya ulaşmak için 15 soru dışarıda bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda sorular 7 faktörde toplanmıştır. Bu 7 faktörde açıklanan toplam varyans 72,112'dir. Tablo 1'de sorulara ait faktör yüklerinin dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 1: Değişkenlere ait faktör analizi

	F1	F 2	F3	F4	F5	F6	F7
<b>(1) Tariş Yöneticilerine Güven Soruları</b>							
İçimden öyle geliyor ki Tariş yöneticileri güvenilirdir.	,862						
İçimden gelen bir ses, Tariş yöneticilerine güvенеbileceğim söylüyor.	,830						
Tariş yöneticilerine güvенеbileceğim hissine sahibim.	,824						
Tariş yönetimine büyük güvenim var.	,809						
Tariş yönetimini dürüst ve güvenilirirdir.	,809						
İçimden Tariş yöneticilerine güvenmek geliyor.	,769						
Tariş yöneticileri piyasada güvenilir olarak bilinmektedir.	,761						
Tariş yönetimi söz verdiğini yapmaktadır.	,734						
<b>(2) Tariş'e Bağlılık Soruları</b>							
Tariş'in bir mensubuyum		,837					
Kendimi Tariş'in bir parçası olarak görüyorum.		,828					
Tariş'e gönülden bağlıyım.		,807					
Tariş'in iyi bir savunucusuyum.		,793					
Başkalarına Tariş'in bir ortağı olduğunu söylemekten gurur duyuyorum.		,785					
Tariş'in bir parçası olmaktan mutluyum.		,753					
Tariş'in toplumdaki ününü gerçekten önemsiyorum.		,721					



<b>(3) Tariş Ortaklarının Birbirine Olan Güveni</b>							
Tariş ortaklarına büyük güvenim var.			,866				
Tariş ortakları dürüst ve güvenilirlerdir.			,864				
Tariş ortaklarına güvenebileceğim hissine sahibim.			,858				
Tariş'in ortakları piyasada güvenilir olarak bilinmektedir.			,844				
İçimden Tariş'in ortaklarına güvenmek geliyor.			,759				
<b>(4) Tariş'in Ortaklarına Yönelik Faaliyetleri</b>							
Tariş'in yıl sonunda kendisiyle ilgili bilanço vermesi			,824				
Tariş'in bilgilendirme toplantısı yapması			,821				
Tariş yönetim kurulunda bölgenizden bir temsilci bulunması.			,820				
Tariş'in bölgenizde bürosunun bulunması			,814				
Bölgenizde fikir alabileceğiniz bir Tariş uzmanının bulunması.			,797				
Tariş'in genel kurul toplantılarına katılmanız.			,785				
Tariş'in dergi, broşür vb. yollarla sizi bilgilendirmesi			,748				
<b>(5) Tariş Ortaklarının Elde Ettiği Performans</b>							
Tariş'e ortaklığım satış gelirlerimi artırdı.					,754		
Tariş beklentilerimi tamamiyle karşılamaktadır.					,722		
Tariş'le yaptığım müzakerelerin tamamında anlaşmaya vardım.					,719		
Tariş ortaklığım ile ilgili sonuçlardan tatmin olmuştum.					,702		
Tariş'in verdiği hizmetlerde devamlı bir gelişme vardır.					,687		
Tariş'e ortaklığım kârımı artırdı.					,541		
<b>(6) Tariş'in Pazarlama Yetengi</b>							
Tariş yönetimi ürünlerimi benden daha iyi bir fiyata pazarlar.						,715	



Araştırma konusu olan değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak, aralarındaki ilişkiler Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloda standart sapma ve ortalama değerler de yer almaktadır. Ayrıca Tablo 2’de ise faktöre toplanan değişkenlerin alfa değerleri verilmiştir. Ankette kullandığımız soruların alfa güvenilir katsayıları biri 0,70 olup oldukça güvenilirdir. Diğerleri 0,80’nin üzerinde olup, yüksek derecede güvenilirdir (Akgül, 1997).

### 3-3 Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tariş Birlikleri Arasında Karşılaştırılması

Birlikler arasında farklılıklar olup olmadığını görebilmek amacıyla Duncan testi ile varyans analizi yapılmıştır. Bu analizde (Tablo 3’de) ortakların birliklere bağlılıkları ve birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetlerinin ortalamaları ortaklarca yüksek algılanmaktadır. Birlik ortaklarının kendi ürünlerini pazarlaması ile birlik ortaklarının elde ettikleri performans algıları ortaklarca düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Araştırmanın Değişkenlerine göre Tariş Birlikleri arasındaki Varyans Analizi Sonuçları (Duncan Testi)**

	Ortalama	F	Anlamlılık(p)
Yöneticiye güven	3,39	4,410	,004
Ortakların birliklere bağlılıkları	4,04	5,683	,001
Birlik ortaklarının birbirine güvenleri	3,68	4,278	,005
Birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetleri	4,28	1,032	,378
Birlik ortaklarının elde ettikleri performans	2,64	13,073	,000
Birliklerin pazarlaması	3,69	8,830	,000
Birlik ortaklarının kendi ürünlerini pazarlaması	2,63	1,065	,363

**Tablo 4: T.Birliklerinde Yöneticiye Güveni Karşılaştıran Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlamlılık Düzeyi 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ort. 1	Ort. 2
Üzüm Birliği	142	3,1699	
Zeytin ve Z. Bir.	146	3,4221	3,4221
İncir Birliği	101		3,4629
Pamuk Birliği	212		3,6032

F:4,410\*\*

**Tablo 5: T. Birliklerinde, Ortakların Birliklere Bağlılıklarını Karşılaştıran Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlamlılık Düzeyi: 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ort. 1	Ort. 2
Üzüm Birliği	142	3,8451	
Zeytin ve Z. Bir.	146	4,0251	4,0251
İncir Birliği	101		4,2030
Pamuk Birliği	212		4,2351

F:5,683\*\*



Birliklerin yöneticiye güvenle ilgili karşılaştırma analizlerimiz Tablo 4'de verilmiştir. Birlikler arasında yöneticiye güven ortalamalarını ayrı olarak karşılaştırdığımızda aralarında 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır (F:4,410,  $\rho < 0,01$ ). Birlikler arasında yöneticiye güven ortalamalarını karşılaştırdığımızda Üzüm Birliğinde yöneticiye güven düzeyi ortalaması ( 3,1699 ) en düşük olup diğer birliklere göre anlamlı bir farklılık arz etmektedir. Pamuk Birliğinde ise, yöneticiye güven düzeyi ortalaması ( 3,6032 ) en yüksektir. Zeytin ve Zeytinyağı Birliğine olan güven ise bu üç birliğin ortasında yer almaktadır.

Tablo 5'de ortakların birliklere bağlılıklarının karşılaştırılması gösterilmiştir. Tarış Birlik ortaklarının, birliklere olan bağlılıklarının ortalamalarını ayrı olarak karşılaştırdığımızda ise yine Pamuk Birliğinin de ortakların bağlılıkları ortalaması (4,2351) en yüksek seviyede olup, daha sonra ise İncir Birliği ortakların bağlılıkları gelmektedir. Üzüm Birliği ortaklarının, Birliklerine bağlılıkları diğer birlik ortaklarına göre bağlılıkları en düşük seviyede (3,8451) bulunmaktadır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortakların bağlılıkları ise yöneticiye güvende olduğu gibi ortada bir yerde çıkmıştır. Ancak birlik ortaklıkların bağlılıkları Pamuk ve İncir Birliklerine göre düşüktür (F: 5,683,  $\rho < 0,01$ ).

**Tablo 6: Ortakların Birbirlerine Olan Güven Düzeyi Karşılaştırılması Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlam düzeyi 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ort. 1	Ort. 2
Üzüm Birliği	142	3,4958	
Zeytin ve Z. Bir.	146		3,7521
Pamuk Birliği	212		3,7963
İncir Birliği	101		3,7960

F :4,278\*\*

**Tablo 7: Tarış Birliklerin Pazarlama Yeteneğinin Karşılaştırılması Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlamlılık düzeyi: 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ort. 1	Ort. 2
Üzüm Birliği	142	3,4014	
Zeytin ve Z. Bir.	146		3,7774
İncir Birliği	101		3,8300
Pamuk Birliği	212		3,8789

F: 8,830\*\*

Tablo 6'da ortakların birbirlerine olan güven düzeyleri karşılaştırılmıştır. Tarış Birlik ortaklarının birbirlerine olan güven düzeylerinin ortalamasını ayrı olarak karşılaştırdığımızda, anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (F:4,278,  $\rho < 0,01$ ). Üzüm Birliğinde ortakların birbirlerine güven düzeyi ortalaması (3,4958) diğer birliklere göre düşüktür. İncir Birliğinde ortakların birbirlerine olan güven düzeyi ortalaması ise (3,7960) en yüksek düzeyde çıkmıştır.

Tablo 7’de birliklerin pazarlama yeteneklerinin ortaklar tarafından nasıl algılandığına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tariş Birliklerinin pazarlama yeteneğinin ortaklarca algılanmasına göre ortalamalarını karşılaştırdığımızda, Üzüm Birliğinin pazarlama yeteneği ortalaması (3,4014) diğer birliklere göre düşük çıkmıştır. Pamuk Birliğindeki pazarlama yeteneği ortalaması (3,9789) olup ortakların değerlendirmesi açısından, diğer birliklere göre en yüksektir.

**Tablo 8: Tariş Birlikleri Ortaklarının Elde Ettikleri Performansları Karşılaştıran Varyans Analizi (Kabul edilen anlamlılık düzeyi : 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ortalama 1	Ortalama 2	Ortalama 3
Üzüm Birliği	142	2,2711		
İncir Birliği	101		2,6238	
Zeytin ve Zeytinyağı Birliği	146		2,8048	2,8048
Pamuk Birliği	212			2,9866

F:13,073\*\*

Ortakların Birlikler aracılığıyla elde ettikleri performansların analizleri Tablo 8’de gösterilmiştir. Tariş Birlik ortaklarının Birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performansların ortalamalarına göre karşılaştırılmasında da anlamlı bir ilişki karşımıza çıkmıştır (F:15,211,  $\rho < 0,01$ ). Buna göre Pamuk Birliği ortaklarının birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performanslarının ortalamaları (2,9866) olup, diğer birliklere göre yüksek olduğu görülmektedir. Üzüm Birliği ortaklarının birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performans ortalaması (2,2711) olup en düşüktür. Ortakların elde ettikleri performans açısından Üzüm, İncir ve Pamuk Birlikleri arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

**Tablo 9: T.Bir. Faaliyetlerini Karşılaştıran Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlam. 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ortalama 1
İncir Birlik	100	4,2250
Üzüm Birlik	142	4,2465
Zeytin ve Z. Bir.	146	4,3037
Pamuk Birliği	212	4,3475

F :1,032

**Tablo10: Ortakların Ürünlerini Kendilerinin Pazarlamasını Karşılaştıran Varyans Analizi (Kabul Edilen Anlam. 0,05) (Duncan Testi)**

Birlikler	Adet	Ortalama 1
İncir Birlik	101	2,4926
Pamuk Birliği	212	2,5542
Zeytin ve Z. Bir.	146	2,6490
Üzüm Birliği	142	2,6778

F :1,065

Tablo 9 ve Tablo 10’da birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetlerinin ortalamaları Ortakların ürünlerini, kendilerinin pazarlamasına ait ortalamaların karşılaştırıldığında, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### 3-4 Tarış Birliklerinde, Ortakların Elde Ettiği Performansa yönelik Regresyon Analizleri

Birlikler arasında yukarıdaki karşılaştırmalardan sonra, her bir birlik ortaklarının ankete verdiği cevaplar ayrı olarak regresyon analizine tabi tutulmuş ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne yönde etkilediği incelenmiştir. Kurulan hipotezler test edilerek, hipotezlerin desteklenip- desteklenmediklerine göre birliklerin durumları karşılaştırılmıştır.

İlk olarak Pamuk Birliği ortaklarının vermiş olduğu cevaplar regresyon analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra Üzüm, İncir ve Zeytin ve Zeytin Yağı Birlikleri analiz edilmiştir. Bu birliklere ait regresyon analizleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Tarış Birliklerine Yönelik Regresyon Analizleri Bağımlı Değişken: Ortakların Bağlı Buldukları Birlikler Arıcılığıyla Elde Ettikleri Performans

Bağımsız Değişkenler	Pamuk Birliği		Üzüm Birliği		İncir Birliği		Zeytin ve Z. Bir.	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Yöneticiye Güven	,368	5,463**	,367	4,241**	,412	4,661**	,408	4,988**
Birliğe Bağlılık	,344	5,687**	,070	,875	,032	,359	-,025	-,304
Birlik Ortaklarının Birbirlerine Olan Güvenleri	,181	3,263**	-,016	-,221	,106	1,562	,170	2,932**
Birliklerin Ortaklarına Yönelik Faaliyetleri	,086	1,725	,205	2,023*	,101	2,032*	,148	2,294*
Birliklerin Pazarlama Yetenekleri	-,069	-1,045	,338	3,496**	,225	2,302*	,211	2,422*
Birlik Ortaklarının Ürünlerini Kendilerince Pazarlamaları	-,061	-1,111	,046	,656	-,116	-1,242	-,139	-2,237*
F	45,01**		24,807**		25,819**		34,319**	
R <sup>2</sup>	,569		,524		,625		,594	

\*\* 0,01 Seviyesinde Anlamlı , \* 0,05 Seviyesinde Anlamlı

Regresyon analizi sonucunda Pamuk Birliğinde bağımlı değişken (ortakların elde ettiği performans) ile bağımsız değişkenler (Pamuk Birliğin yöneticilerine üyelerin güveni, Pamuk Birliği ortaklarının kooperatife bağlılıkları ve Pamuk Birliği ortaklarının birbirine olan güvenleri) arasında 0,01 seviyesinde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$  seviyesinde pozitif bir ilişki mevcuttur.). Modeldeki R<sup>2</sup>: değeri 0,569 olup, bağımsız değişkenler modeli



%56,9 oranında açıklamaktadır. F değeri ise 0,01 seviyesinde anlamlıdır (F:45,021, p:0,00). Pamuk Birliği ortaklarının ürünlerini pazarlaması, ortakların ürünlerini kendileri tarafından pazarlaması ve birliğin ortaklara yönelik faaliyetleri ile Pamuk Birliği ortaklarının, birlik aracılığıyla elde ettikleri performansları arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre hipotez sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Tarış Pamuk Birliğinde Ortakların Elde Ettikleri Performansa Yönelik Hipotezlerin Sonuçları**

H1a	T.Pamuk Birliği ortakları, T.Pamuk Birliği yöneticilerine güveniyorlarsa T.Pamuk Birliği ortaklarının elde edeceği performans artar.	H.Desteklendi $\beta$ :.368**
H2a	Tarış Pamuk Birliğe ortakların bağlılığı, T. Pamuk Birliği ortaklarının elde ettiği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklendi $\beta$ :.344**
H3a	T. Pamuk Birliği ortakları birbirlerine güveniyorsa, Birlik ortaklarının elde edeceği performans ve tatmin artar.	H. Desteklendi $\beta$ :.181**
H4a	T. Pamuk Birliğinin ortaklarına yönelik faaliyetlerde bulunması Pamuk Birliği ortaklarının elde edeceği performansı artırır.	H.Desteklenmedi $\beta$ :.086
H5a	T. Pamuk Birliğince ortakların ürünlerini pazarlaması, ortakların elde ettiği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklenmedi $\beta$ :-,069
H6a	T. Pamuk Birliği ortaklarının ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile P. Birliğinden elde edecekleri performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	H. Desteklendi $\beta$ :-,061

\*\* 0,01 Seviyesinde Anlamlı

Tablo 11’de Tarış Üzüm Birliğine yönelik regresyon analizinin sonucu verilmiştir. Üzüm Birliği ile ilgili regresyon sonucuna göre  $R^2$  değeri 0,524 olup, Üzüm Birliği ile ilgili modelde bağımlı değişkendeki değişimin %52,4’ü bağımsız değişkenlerce açıklanmaktadır. Model anlamlıdır (F:24,807;  $\rho$ :0,000). Üzüm Birliğinde bağımsız değişkenler Üzüm Birliğinin yöneticilerine güven ve Üzüm Birliğinin pazarlama yeteneği ile Üzüm Birliği ortaklarının elde ettiği performans arasında 0,01 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır ( $\rho < 0,01$  seviyesinde pozitif bir ilişki). Üzüm Birliğinin ortaklarına yönelik faaliyetleri ile ortakların elde ettiği performans arasında 0,05 seviyesinde anlamlı bir ilişki vardır ( $\rho < 0,05$ ). Üzüm Birliğine ait ortaklarının elde ettikleri performans ile ortakların Üzüm Birliğine bağlılık, ortakların birbirine olan güveni ve ortakların ürünlerini kendileri tarafından pazarlamaları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre hipotezler tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13: Tariş Üzüm Birliğinde Ortakların Elde Ettikleri Performansa Yönelik Hipotezlerin Sonuçları**

H1b	Tariş Üzüm Birliği ortakları, Birlik yöneticilerine güveniyorlarsa , T. Üzüm Birliği ortaklarının elde edeceği performans artar.	H. Desteklendi $\beta: ,367^{**}$
H2b	Tariş Üzüm Birliğe bağlılık, T. Üzüm Birliği ortaklarının elde ettiği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklenmedi $\beta: ,070$
H3b	T. Üzüm Birliğinin ortakları birbirlerine güveniyorsa, ortakların elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklenmedi $\beta: -,016$
H4b	T. Üzüm Birliğinin ortaklarına yönelik faaliyetlerde bulunması (bilgilendirmesi), ortakların elde edeceği performans artırır.	H. Desteklendi $\beta: ,205^*$
H5b	T. Üzüm Birliğince ortaklarının ürünlerini pazarlaması, ortaklarının elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklendi $\beta: ,338^{**}$
H6b	T. Üzüm Birliği ortaklarının ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile T. Üzüm Birliğinden elde edecekleri performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	H. Desteklendi $\beta: -,046$

\*\* 0,01 Seviyesinde Anlamlı , \* 0,05 Seviyesinde Anlamlı

Tariş İncir Birliği ortaklarının elde ettiği performansa yönelik regresyon analizi tablo 11'de verilmiştir.  $R^2$  Değeri, modelin ne kadarının bağımsız değişkenlerce açıklandığını göstermektedir.  $R^2$ : 0,625 olup modelin büyük bir kısmını açıklamaktadır. Model 0,01 seviyesinde anlamlıdır (F: 25,819,  $p$ : ,000) İncir Birliği ortaklarının elde ettiği performans ile Birlik yöneticilerine güven arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). İncir Birliği ortaklarının elde ettiği performans ile birliğin pazarlama yeteneği, birliğin ortaklarına yönelik faaliyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). İncir Birliğe bağlılık, ortaklarının kendi ürünlerini pazarlaması, İncir Birliği ortaklarının birbirine olan güvenleri ile ortaklarının elde etmiş oldukları performans arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre hipotez sonuçları Tablo:14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Tariş İncir Birliğinde Ortakların Elde Ettikleri Performansa Yönelik Hipotezlerin Sonuçları**

H1c	Tariş İncir Birliği ortakları, yöneticilerine güveniyorlarsa, performansları artar.	H.Desteklendi $\beta$ :.412**
H2c	Tariş İncir Birliğe bağlılık, ortakların elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H.Desteklenmedi $\beta$ :.032
H3c	T.İncir Birliği ortakları birbirlerine güveniyorsa, ortakların elde edeceği performans ve tatmin artar.	H. Desteklenmedi $\beta$ :.106
H4c	T. İncir Birliğinin ortaklarına yönelik faaliyetlerde bulunması (bilgilendirmesi), ortakların elde edeceği performansı artırır.	H. Desteklendi $\beta$ :.161*
H5c	T. İncir Birliğinin ortak ürünlerini pazarlaması, ortakların elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklendi $\beta$ :.225*
H6c	T. İncir Birliği ortaklarının ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile T. Üzüm Birliğinden elde edecekleri performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	H. Desteklendi $\beta$ :-.216

\*\* 0,01 Seviyesinde Anlamlı , \* 0,05 Seviyesinde Anlamlı

Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ile ilgili regresyon analizinde bağımsız değişkenler birlik yöneticilerine güven, kooperatife bağlılık, ortakların birbirine olan güveni, birliğin ortaklarına yönelik faaliyetleri, birliğin pazarlama yeteneği, birlik ortaklarının kendi ürünlerini pazarlaması ile bağımlı değişken olarak birlik ortaklarının, birlikten elde ettikleri performans alınmıştır, Regresyon analizi Tablo 11'da gösterilmiştir.  $R^2$ , modelin bağımsız değişkenlerce ne kadarının tanımlandığını gösterir. Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının elde ettiği performansın yarısından fazlasını yani %59,4'ünü açıklamaktadır. Model 0,01 düzeyinde anlamlıdır (F:34.319,  $p$ :0,000). Bağımsız değişkenler Zeytin ve Zeytinyağı Birliği yöneticilerine güven, ortakların birbirlerine olan güven ile ortakların elde ettiği performans arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yine bağımsız değişken Zeytin ve Zeytinyağı Birliğin ortaklarına yönelik faaliyetleri, pazarlama yeteneği, ortakların ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile ortakların elde ettikleri performans arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Üyelerin Birliğe bağlılıkları ile ortakların elde ettikleri performans arasında bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre hipotez sonuçları tablo 15'de verilmiştir.



**Tablo 15: Zeytin ve Zeytinyağı Birliğin Ortaklarının Elde Ettikleri Performansa Yönelik Hipotez Sonuçları**

H1d	Tariş Z. ve Zeytinyağı Birliği ortakları, T. Z. ve Zeytinyağı Birliği yöneticilerine güveniyorlarsa, ortakların elde edeceği performansı artırır.	H.Desteklendi $\beta$ :-,408**
H2d	Tariş Z. ve Zeytinyağı Birliğe bağlılık, Birlik ortaklarının elde ettiği performans ve tatmini artırır.	H.Desteklenmedi $\beta$ :-,025
H3d	T. Z. ve Zeytinyağı Birliği ortakları birbirlerine güveniyorsa, ortakların elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklendi $\beta$ :-,170**
H4d	T. Z. ve Zeytinyağı Birliğinin üyelerine yönelik faaliyetlerde bulunması, T. Z.ve Zeytinyağı Birliği üyelerin elde edeceği performans artar.	H. Desteklendi $\beta$ :-,148*
H5d	T. Z. ve Zeytinyağı Birliğinin ortak ürünlerini pazarlaması, üyelerin elde edeceği performans ve tatmini artırır.	H. Desteklendi $\beta$ :-,211*
H6d	Z. ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile Birlikten elde edecekleri perf. arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	H.Desteklenmedi $\beta$ :-,139*

\*\* 0,01 Seviyesinde Anlamlı , \* 0,05 Seviyesinde Anlamlı

#### 4 -Sonuç ve Öneriler

Birlikler arasında yaptığımız karşılaştırılmalı varyans analizi değerlendirmelerinde ortakların yöneticiye güvenin en düşük olduğu birlik Üzüm Birliğidir. Ancak bu diğer birliklerde yöneticiye güvenin yüksek olduğu anlamı gelmez. Çünkü araştırmada kullandığımız verilerden en yüksek güven Pamuk Birliği için 3,6032 gibi bir sonuç çıkmıştır. Oysa 5'li bir ölçekte bunun 4 ve daha fazla olması halinde ortaklar yöneticiye güvenirlir.

Birlikler arasında ortakların birliklere bağlılıklarını karşılaştıran varyans analizinde ise, Üzüm Birliği ortakları birliklerine en düşük seviyede bağlılık duymaktadır. Diğer birliklerde Üzüm Birliğine göre ortak bağlılığı yüksek çıkmıştır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinde ortak bağlılığı orta bir yerde çıkmıştır. İncir ve Pamuk Birliklerinde ortak bağlılığı diğer iki birliğe göre daha yüksektir. Üzüm Birliği dışındaki birliklerde, ortakların birliklerine bağlılıkları 5'li ölçeğe göre 4 ve üzerinde çıkması, ortakların bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Birliklere bağlılık, yöneticiye güvene göre daha yüksek çıkmıştır.

Birlik ortaklarının birbirlerine olan güvenlerini karşılaştıran varyans analizinde, Üzüm Birliği ortaklarının birbirlerine olan güven düzeyi en düşük çıkarken, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının birbirlerine güveni bunu izlemektedir. Pamuk Birliği ortaklarının güven düzeyleri, Üzüm ile Zeytin ve Zeytinyağı Birliğine göre yüksek olmasına karşılık İncir Birliğine göre düşüktür. İncir Birliğinde ise güven düzeyi en yüksek çıkmıştır. İncir Birliği ortakları

arasında güven yüksek iken, Birliklerin geneli için ortakların birbirlerine olan güvenleri düşüktür (İncir Birliğinde 3,7960 değeri, 5,000 gibi bir ölçekte düşük değerdir). Bütün birliklerde, ortaklar arasındaki güvenin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

Birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetlerini karşılaştırdığımızda, hepsinde yüksek bir varyans çıkmıştır (en düşük İncir Birliği 4,2250 olup, 5,000'a yakındır). Bu durum, faaliyetlerin ortakları tatmin etmekten çok, ortakların beklentilerini yansıtmaktadır. Birliklerin bu faaliyetleri yaymaları ortaklar açısından olumlu olacaktır.

Ortakların ürünlerini kendi pazarlamaları isteğine yönelik karşılaştırılmalı varyans analizi sonuçları genelde düşük çıkmıştır (En yüksek Üzüm Birliğinde olup 2,6778'dir. Bu değer 5,000 göre oldukça düşüktür.) Ortaklar ürünlerini Tarış aracılığıyla pazarlama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Birlikler arasında ortak ürünlerinin pazarlamasını karşılaştıran varyans analizinde; Üzüm Birliğin pazarlaması diğer birliklere göre en düşük düzeydedir. Pamuk Birliği de en yüksek seviyede beklentilerini karşılamaktadır. Ancak Birliklerin pazarlamadaki başarıları, ortak beklentilerini karşılama açısından incelendiğinde, hepsinin yetersiz olduğu görülmektedir (En yüksek değer (3,8789) Pamuk Birliğine ait olup, 5,000'a göre düşüktür).

Ortakların Birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans karşılaştıran varyans analizinde, ortakların birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performansın oldukça düşük olduğu görülmektedir. Üzüm Birliğinden sonra İncir Birliğindeki ortakların düşük seviyede performans elde ettikleri anlaşılmaktadır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortakları orta bir yerde performans elde etmektedir. En yüksek seviyede Pamuk Birliği ortaklarının performans elde ettikleri görülmektedir. Birlik ortaklarının, birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performans 5,000'li sisteme göre nerede ise yarısı olup, oldukça düşük seviyededir (En yüksek Pamuk Birliğinin 2,9866'dır. En düşük ise Üzüm Birliğinin 2,2711'dir.).

Birlikler arasındaki bu karşılaştırılmalı varyans analizinden sonra, regresyon analizlerine göre her birlikteki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni nasıl etkiledikleri değerlendirilmiştir. Tarış'e bağlı birliklerde yöneticiye güven, ortakların Tarış Birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performans üzerinde çok etkili olmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, Tarış Birliklerinde (Pamuk, İncir, Üzüm, Zeytin ve Zeytinyağı Birlikleri) ortakların yöneticiye güvenleri ile ortakların bağlı buldukları birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\rho < 1$ ). Dört birlik içinde birinci hipotezler desteklenmiştir (H1a, H1b, H1c, H1d). Yine dört birlik için ilk hipotezimizdeki standart beta katsayısı, diğer hipotezlerdeki standart beta katsayılarına göre yüksek çıkmıştır. Standart beta katsayısı bir modelde bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenlerin ne kadar etkilediğini gösterir. Buradaki bağımsız değişkenler yöneticiye güven, birliklere (kooperatife) bağlılık, birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetleri, birliklerin pazarlama



yeteneği, birlik ortaklarının birbirine olan güvenleri, bağımlı değişken ise ortakların kooperatifleri aracılığıyla elde ettikleri performanstır. Ortakların elde ettikleri performansı en çok yükselten, birlik yöneticileri (birlik üst yönetimi ile birim kooperatif yöneticileri) olmaktadır. Çünkü diğer bağımsız değişkenlerin beta standart katsayıları, yönetime ortakların güveni standart beta katsayısına göre daha düşüktür. Burada gerek birlik üst yönetimi, gerekse birim kooperatif yöneticileri (seçilen ya da ücretle çalışan yöneticiler) güvenilir yönetici özelliklerini taşımalıdır. Doğru, dürüst,, etik kurallara uyan, şahsı ve siyasi menfaatlerden uzak olmaları gerekmektedir.

Kooperatif yöneticilerinin güvenilir olması, kooperatifteki yönetim fonksiyonlarının performansı için sorumluluk ve görev bilincine sahip olmaları demektir. Başarılı bir kooperatif yönetimi için yöneticiler, yönetim kurulu, üyeler ve kooperatifte çalışanlar işbirliği içerisinde olmalıdır. Kooperatif yönetimi, kooperatif ortaklarının profesyonel anlamda iş yapmasını sağlamaya çalışırlar. Böylece hem kooperatifin, hem de ortakların hedeflerini gerçekleştirirler. Yöneticiler, kooperatif ortaklarının maksimum yarar elde etmesine çalışırken, aynı zamanda maliyet ya da girdileri minimuma indirerek, maksimum net değer elde etmeye çalışır. Kooperatif yöneticilerinin ortaklara kooperatif ilişkilerinin oluşturulmasında olumlu bir etkisi olmaktadır.

Tariş Birliklerindeki, birim ve birlik kooperatif yönetici ve müdürleri, Tariş kooperatiflerinde liderleri olduklarından, Tariş'e ait ortak normlara göre davranmalıdır. Tariş Birlik ve Tariş birim kooperatif yöneticileri, kendi çıkarlarını ön planda tutmaktan çok, Tariş Birliklerinin ve birim kooperatiflerinin çıkarlarını gözetmesi, ortakların çıkarlarını koruması, doğruyu söylemesi, sözünü tutması, kararlar ve uygulamalarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir şekilde yapmalıdır. Kooperatifte (Tariş Birliklerinde) ortak bir kooperatif anlayışının kurulması, Tariş Birliklerinde etik standartların sürdürülmesi güvenin oluşması için gereklidir.

Tariş Birliklerinin ortak amaçların devamı ve bu amaçlara ulaşılması için Tariş Birlik yöneticilerine güven sağlanmalıdır. Ekonomik amaçların elde edilmesi ve sosyal amaçların tatmin edilmesi için güvenin tesis edilmesi gerekir. Bundan dolayı Tariş Birlikleri ve birim kooperatif yöneticileri güveni tesisi için çalışmalıdır.

Kooperatif birlik yöneticileri ya da birim kooperatif yöneticileri, ortakların güvenini kazanmak için, ortakları kooperatifin karar alma süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır. Ortaklar kooperatifin politikalarından, problemlerinden, yöntem ve gelişmelerinden haberdar olmalıdır. Bu aynı zamanda kooperatifçilik ilkelerinden, demokratik üye kontrolünün bir gereğidir.

Yöneticiler, ortakların kooperatiften beklentilerini karşılayarak, yaptıkları çalışmalarla ortakları tatmin ederler. Örneğin, ortaklarına ucuz girdi temini, düşük faiz oranları ile kredi, kooperatifin elde ettiği risturnların ortaklara dağıtılması ya da rasyonel yatırımlara yönlendirme gibi işletmecilik ve



kooperatifçilik yaklaşımları ortakları yöneticiye güveni olumlu etkilerken, onların da kooperatiften elde ettikleri performansları artıracaktır.

İkinci bağımsız değişkeni olan Tarış Birliklerine ortak bağlılığı ile ortakların Tarış Birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performans arasında ilişkiler incelenmiştir. Kooperatiflerde ortak bağlılığı çok önemlidir. Ortakların kooperatife bağlılığı dendiğinde, kooperatifte kalma isteği olmasıdır. Tarış Pamuk Birliğine bağlılık ile Tarış Pamuk Birliği ortakların birlik aracılığıyla elde ettikleri performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Hipotezimiz (H2a) desteklenmiştir. Ortakların birliğe bağlılıkları, yöneticilere güvenden sonra ortakların performansını etkileyen ikinci bağımsız değişkendir. Ortak bağlılığı Pamuk Birliğinde oldukça yüksektir (Standart Beta Katsayısı: 0,344). Bunda Pamuk Birliğinin ortaklara yönelik memnun edici faaliyetlerde bulunması etkili olmuş olabilir. Örneğin ortakların pamuk üretim girdilerini sağlaması, piyasaya düzenleyici gibi vb... faaliyetler ortakların bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca Pamuk Birliğinde ortaklar kendilerini Birlikle özdeşleştirmekte olup, kooperatif bilinci de yüksektir. Tarış Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliklerin ortak bağlılığı ile ortakların birlikler aracılığıyla elde etmiş olduğu performans arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla hipotezlerimiz (H2b, H2c, H2d) desteklenmemiştir. Tarış İncir Birliği ile Üzüm Birliği son bir-iki yıldır, pazarlamada ve ortaklarına girdi temininde yaşanan sıkıntılar, ortakların İncir ve Üzüm Birliklerine olan bağlılıklarını azaltmıştır. Bununla beraber ortaklarda kooperatif bilincinin yeterli olarak gelişmemiş olması da, ortakların bağlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmaktadır. Ayrıca İncir ve Üzüm Birliği yöneticileri ile ortakları arasında iletişim sorunu vardır. Yöneticiler, neyi, niçin yaptıklarını ortaklarına anlatmalıdır. Böylece ortaklar ile yönetici ve kooperatif arasında ilişkiler gelişecektir. Bu ortak bağlılığını artıran bir unsurdur. Tarış Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin pazarlamada; Üzüm ve İncir Birliği gibi sıkıntılarının olmaması ve özerkleşmeyle ilgili şartları yerine getirmesine rağmen, birlik ortaklarının bağlılıkları ile elde ettikleri performans arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bunda birlik ortaklarının bağımsız hareket etme isteği ve birliğin ürün alımında kotalar uygulamasının etkisi olabilir.

Üçüncü bağımsız değişken birlik ortaklarının birbirlerine olan güvenleri ile ortakların birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Tarış Pamuk Birliği, Tarış Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının birbirlerine olan güvenleri ile ortaklarının elde ettiği performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu iki birlikle ilgili, iki hipotez desteklenmemiştir (H3a, H3d). Ortakların birbirlerine olan güveni, ortakların Tarış aracılığıyla elde ettikleri performansını pozitif olarak etkilemektedir. Zaten kooperatifçilikte işbirliğin olması için önce kişilerin birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Bu iki birlikteki ortakların birbirlerine güvenmeleri, işbirliğinin oluşması açısından uygun bir durumdur.

Tarış Üzüm ve İncir Birliklerinde ise ortakların birbirlerine olan güven ile ortakların birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans arasında anlamlı bir

ilişki bulunamamıştır. Bu iki birlikle ilgili hipotezimiz ise desteklenmemiştir (H3b, H3d). Özellikle Üzüm Birliğinde ortakların birbirine güvenmemelerinin nedeni, bir ortak Tariş'ten ürünü için girdi (gübre, zirai ilaç vb.) ya da kredi alacağı zaman, birlik bünyesinden en az iki ortağı kefil göstermesi gerekmektedir. Son birkaç yıldır, ortaklar iklim koşullarından dolayı yeterli ve kaliteli çekirdeksiz kuru üzüm yetiştirememişler ve borçlarını ödeyemediklerinden borçlu kalmışlardır. Tariş Üzüm Birliği de alacaklarını tahsil için kefilleri sorumlu tutunca, ortaklar arasında güven problemi başlamıştır. İncir Birliğinde ise böyle bir sıkıntı olmamasına rağmen ortakların birbirine olan güveni ile ortakların birlik aracılığıyla elde ettikleri performans arasında bir ilişkinin oluşmamasının nedenlerinin başında ortaklarla, birlik arasında bir iletişimin oluşturulamamasından kaynaklanmaktadır. Ortakların Birliğe karşı sorumlulukların bilmemesi ya da bildiği halde yerine getirmemesi, İncir Birliğinin ortaklarına yönelik bir takım yaptırımları uygulaması, ortakların birbirine olan güvenini azaltmaktadır. Bu yaptırımların nedenlerini İncir Birliğinin açıklaması gerekir. Örneğin bir ortak birliğe taahhüt ettiği ürünü teslim etmemiş ve bir yıl sonra birlik ürün vermediği için ortağın ürünü almıyorsa bunun nedenini açıklamalıdır. Üzüm ve İncir Birlikleri ortaklarının birbirine olan güvenlerinin artırılması için, bu iki birlik yöneticilerince tedbirler alınmalıdır. Kooperatifçilik işbirliği demektir. İşbirliğini oluşturmak için de ortakları arasında güvenin tesis edilmelidir. Güven korunamaz ve tesis edilemezse işbirliği ve kooperatifçilik tehlikede demektir.

Dördüncü hipotez olan birliklerin ortaklarına yönelik faaliyetlerde bulunması ile ortakların birlikler aracılığıyla elde ettiği performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dört birlik için de bu hipotez desteklenmiştir (H4a, H4b, H4c, H4d). Birliklerin ortaklarına yönelik olarak dergi, gazete çıkarak bilgilendirmesi, kendi bünyelerinde ortaklarını aydınlatacak, onları çeşitli konularda (üretimle ilgili, piyasaya yönelik) bilgilendirecek bir uzmanın bulunması ortakların birlikler aracılığıyla elde edecekleri performansı artıracaktır. Birliklerin ortaklarına yönelik bilgilendirme toplantısı yapması, birliklerin kendileri ile ilgili ve kendi bünyelerindeki birim kooperatiflerin ortaklarına kâr-zarar bilançosu vermesi, üyelerin performansını olumlu olarak etkilemektedir. Ortakların kooperatifin yıllık toplantılarına ve diğer toplantılarına katılmasıyla, kooperatifin ve birliklerin faaliyetleri hakkında ortaklar bilgi sahibi olurlar. Genel kurullar ve diğer toplantılar sayesinde ortaklar, kooperatifin ve birliklerin harcamalarını, gelirlerini ve kâr paylaşımının nasıl olduğunu görerek, kooperatifte etkin rol oynamaları sağlanabilir. Önemli bir nokta ise yıllık genel kurullara bütün ortakların katılmasını sağlamaktır. Yönetici seçimlerine ortakların aktif olarak katılımlı temin edilmelidir. Yıllık faaliyet raporları ve kâr-zarar bilançosu ortakların anlayabileceği basitlikte hazırlanmalıdır.

Beşinci hipotez de olan birliklerin ortak ürünlerini pazarlaması (pazarlama yeteneği) ile ortakların birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Üzüm Birliği, İncir Birliği, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının ürünlerini pazarlaması ile ortakların elde ettikleri performans arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu birliklerle ilgili hipotezler



desteklenmiştir (H5b,H5c,H5d). Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliklerinin, kendi ortak ürünlerini pazarlamadaki başarısı, ortakların birlikler aracılığıyla elde ettikleri performans artırmaktadır. Birliklerin, ortak ürünlerini pazarlaması bağımsız değişkeni, bağımlı değişken ortakların birlikler (kooperatif) aracılığıyla elde ettikleri performansı etkilemede ikinci önemli faktör olmaktadır. Çünkü bağımsız değişkenin beta standart katsayısı, üç birlikte de yönetimden sonra en yüksektir. Bu durum, birlik ortaklarının elde ettikleri performansta, pazarlamanın, önemli bir etkisinin olduğunu göstergesidir. Ortaklar, Birliklerinden kendilerini memnun edecek pazarlama stratejileri takip etmesini beklemektedir. Pamuk Birliğinde ise ortakların kooperatif aracılığıyla elde ettikleri performans ile Pamuk Birliğinin pazarlaması arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Pamuk Birliği ortakları için ürünlerinin pazarlaması, birlikleri aracılığıyla elde ettikleri performansı etkilemede önemli olmamaktadır. Pamuk Birliği ile ilgili bu hipotez desteklenmemiştir (H5d).

Son hipotez olan kooperatif ortaklarının ürünlerini kendilerinin pazarlaması ile ortakların birlikler (kooperatif) aracılığıyla elde ettikleri performans arasındaki anlamlı bir ilişki yoktur. Bu hipotez Zeytin ve Zeytinyağı Birlikleri için desteklenmemiştir (H6d). Burada negatif bir ilişki çıkmıştır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının, ürünlerini kendileri pazarlamak istemektedirler. Bu birlik ortaklarının kendilerinin ürünlerini pazarlama eğiliminden kaynaklanmış olabilir. Yani Birlik ortakları kendi pazarlama yeteneklerine güvenmektedir. Zeytinyağını, ortağın kendisinin pazarlayabileceği bir ortamın olması, ortakların elde ettikleri performansı da olumlu etkilemektedir. Diğer birliklerde ise ortakların kendi ürünlerini pazarlaması ile kooperatifleri aracılığıyla elde edecekleri performans arasında bir ilişki yoktur, hipotezler desteklenmiştir (H6a, H6b, H6c). Bu da normal bir sonuçtur. Ortak ürünlerini kendisi pazarlaması halinde kooperatif aracılığıyla bir performans elde etmesi mümkün değildir.

## Kaynakça

Akgül Aziz, "Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları, YÖK Matbaası, Ankara, 1997

Aypek Nevzat, "Kooperatif İşletmelerin Sermaye Şirketleri ile Karşılaştırılması ve Yönetmelik Tespitleri" Karınca Dergisi, Sayı:804, Aralık, 2003

Bing Das T.K., Bing- Sheng Teng, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Alliances", The Academy of Management Review Mississippi State: Volume:23, Issue: Jul:1998

Chloupkova Jarka, Svendsen Gunnar Lind Haase, Svendsen Gert Tinggaard, "Building and Destroying Social Capital: The Case of Cooperative Movements in Denmark and Poland," Agriculture and Human Values :20, 2003



Coultr Keith S., Coulter Robin A., "The Effects of Industry Knowledge on the Development of Trust Industry Knowledge on the Development of Trust in Service Relationships", *International Journal of Research in Marketing* 20, 2003

Daft Richard, "Management", The Dryden Press Harcourt College Pub., 3th ed., Fort Worth, USA 1994

Davis Peter, "Cooperatif Identity and Cooperative Management" *International Cooperative Alliance* (ICA), Jaipur, India, 1997

Edwards Gary, "Strenhthening Ethics Within Agricultural Cooperatives" United States Department of Agriculture(USDA) Rural Business Cooperative Service Rearsh Report 151, Washington, 1997

Erdem Ferda, "Örgütsel Yaşamda Güven" *Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları*:179, Toplum Dizisi:59, Ankara, 2003

Eraktan Gülcan, "AB-Türkiye Üretici Örgütlülüğü ve Değişim" Ankara Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Ankara, 2003  
<http://www.zmo.org.tr/etkinlikler/abgst03/11.pdf>, 2-7-2004

Fukuyama Francis, "Güven, Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması" Çeviren: Ahmet Buğdaycı, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, Ankara, 1998

Fulton Murray, "Cooperatives and Member Commitment," *The Finnish of Business Economics* (4)1999

Gambetta Diego, "Can We Trust Trust?" Department of Sociology University of Oxford, England-2000  
<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf> 20-6-2004

Gillis Jack, "Survey Reveals More Trust For Cooperatives Than For Investor-Owned Corporations Trust More Accountable Businesses Prefer Cooperatives," *Consumer Federation of America, National Cooperative Business Association*, 1 October 2003  
<http://www.consumerfed.org/surveycoops.pdf>, 22-2-2004

Gökırmak Mert, "Küresel Kriz ve Politikada Güven", *Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yay., Ank., 2003*

Groves Frank, "What is Cooperation? The Philosophy of Cooperation and It's Relationship to Cooperative Structure and Operations" *Universty of Wisconsin Center for Cooperatives(UWCC), Madison, Wisconsin, U.S.A., 1985*

Hakelius Karin, Farmer Cooperatives and Trust, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala, Sweden  
<http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/>

[Forum%20Papers\\_PROCEEDINGS/Hakelius\\_Karin.PDF](#), 6-4-2003

Hansen H. Mark, Morrow J.L., Juan C. Batista, "The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction an Exploratory Study," International Food and Agribusiness Management Review Volume: 5, No:1, 2002

Hansen H. Mark, Morrow "Bert" J.L. Jr., "The Role of Trust and Governance in Managing Farmer Cooperatives Maximizing Opportunités While Minimizing Opportunism"

[http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers\\_PROCEEDINGS/Hansen\\_Mark.PDF](http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers_PROCEEDINGS/Hansen_Mark.PDF) 4-9-2003

Henderson Verne E., "Tool To Improve Ethical Conduct in Cooperatives," United States Department of Agriculture(USDA), Rural Business Cooperative Service Research Report 151, Washington, 1997

Josephon Michael and Henderson Verne E., "Strengtheninh Ethics Within Agricultural Cooperatives What is Ethical in Business", United States Department of Agriculture(USDA) Rural Business Cooperative Report 151, Washington, 1997

Kaptein Maul, "The Diamond of Managerial Integrity", European Management Journal Vol:21, No:1, February, 2003

Kasper Eva C- Fueher ve Ashkanasy Neal M., "Communicating Trustworthiness and Buildg Trust in İnterorganizational Virtual Organizations", Journal of Management Volume: 27, Issue:3, 6 May 2001

Karasar Niyazi, "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Nobel Yayıncılık, Ankara, 1998  
Lasley Paul, Baumel Phillip C., "A Matter of Trust, Sound Co-po Business Ethics Can Enhance Member Loyalty," Rural Cooperatives, May/June, 1996

Mecon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin, "Management", H&R,Publishers, NY 1988

Milli Eğitim Bakanlığı, Örneklerle Türkçe Sözlük, Mili Eğitim Yayınları(M.E.B), Ankara, 1995

Nilsson Jerker, " Rekabet Baskısı Altında Kooperatifçilik İlkeleri," 14. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi, Kasım, 1993, Ankara

Pike Albert, Josephson Michael, "Agricultural Cooperatives and Business Ethics," United States Department of Agriculture(USDA), Rural Business Cooperative Service Reseach Report 151, Washington, 1997

Prakash Daman, "Governance in the Management of Cooperatives," International Cooperative Alliances, Geneva, Switzerland, 2000

Rademakers Martyn F.L., "Agents of Trust Associations in Agri- Food Supply Sytems", International Food and Agribusiness Management Review Volume:3 Issue:2 Summer, 2000

Scarnati James T., "Team Performance Management", Bradford Volume: 7, Issue:1/2, 2001

Trechter D., King P. R., "Building Commitment" Rural Cooperatives, Volume: 69, Number, No:2, March- April, 2002

White Merion M., Parks Mclean Judi, Gallagher Daniel G., "Validity Evidence for The Organizational Commitment Questionnaire In The Japanese Corporate Culture," Educational Ana Psyhological Measurement, Volume:55, April, 1995



## ÖRGÜTLERDE İRAKSAK DÜŞÜNME GEREĞİ VE YARATICILIK EĞİTİMİ

Azize ERGENELİ\*

### Özet

Günümüzde yeni pazar koşulları, yöneticileri öngörülebilir kararlardan ziyade yenilikçilik sürecinin gerektirdiği türden öngörülemeyen kararları almaya zorlamaktadır. Bu durum yöneticilerin, rekabette başarılı olmak için yenilikçi olmanın önemini kavramalarına neden olmuştur.

Yenilik, yeni bir ürünün ya da sürecin yaratılması için yeni bir fikrin uygulanması süreci olarak düşünüldüğünde bir olasılık üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütte alınan bir kararın piyasada başarılı olup olmayacağını başlangıçtan bilebilmek zordur. Bu ise çalışanlar için belirsiz bir çalışma ortamı yaratmakta, sonuçta örgütte değişime direnç gösterilmesine neden olarak daha yenilikçi olunmasına engel olmaktadır.

Değişime direnci kırmak ve yenilikçiliğe devam edebilmek için iraksak düşünme yoluyla yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturmak gerekmektedir.

*Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, yaratıcılık, iraksak düşünme,*

\*Doç.Dr.Azize Ergeneli. Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü

# NECESSITY OF DIVERGENT THINKING AND CREATIVITY TRAINING IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

## Abstract

Nowadays managers recognize the heightened importance of innovation to competitive success because new market conditions force managers to place the orderly and predictable decisions with disorderly and unpredictable process of innovation.

As innovation is the process of applying a new idea to create a new process or product, it occurs in a probabilistic setting. As such a company never knows whether a particular application will succeed in the market place. This creates an uncertain working environment for the employees which in turn provacates resistance to change in the organizational settings that is an obstacle for further innovation.

In order to avoid resistance to change and continue to innovate, creative working atmosphere ought to be provided through divergent thinking.

**Key Words:** Innovation, creativity, divergent thinking

## Giriş

Örgütlerin çoğunlukla sürekli değişim içinde olmayı gerektiren, rekabetçi çevrelerde yer almaları nedeniyle yenilikçilik, problem çözüme ve yaratıcılık konularına ilgi giderek artmaktadır. Öte yandan çalışanlar, çalıştıkları örgütlerin devamlılığı ve dolayısıyla da kendilerinin istihdamının sürekliliği bakımından kaçınılmaz olan değişimlere karşı direnç gösterebilmektedirler. Aslında çalışanların gösterdikleri direnç, değişimin kendisinden ziyade, değişimle birlikte geleceğini düşündükleri yeni duruma ilişkin fantazilere karşı dirençtir. Ancak bu direnç, örgütlerde değişim için gerekli olan yenilikçiliği engellemekte, dahası yenilikçiliğin ilk adımı olan ıraksak düşünme becerisine sahip olmak yüceltilen bir özellik olmaktan çıkmaktadır. Oysa ıraksak düşünme, örgütlerin rekabetteki üstünlükleri bakımından çok önemli olan yaratıcılık için son derece gerekli bir beceridir. Çalışanlardan bu beceriye sahip olanların köreltilmesi bir yana, bu becerinin örgütlerde geliştirilmesi sağlanmalıdır. Nitekim ıraksak düşünme becerisini örgüt içinde yaygınlaştırmak ve geliştirmekle değişime karşı gösterilen dirençle başedebilmek mümkündür.

Bu çalışmada, değişime gösterilen direnç ve yakınsak düşünme alışkanlığının ilişkisi öncelikle ele alınmış, daha sonra yaratıcılık ve ıraksak düşünmeye yer verilmiş, nihayet yaratıcılık eğitimi ile ıraksak düşünme becerisinin geliştirilebileceğinden söz edilmiştir.

## Örgütsel Değişime Direnme

Örgütlerin bir çoğu, global pazar çevresindeki rekabetçilik ve hızla artan teknolojik değişimler nedeniyle oldukça dinamik ve belirsiz çevrelerde yer almaktadırlar (Bahrami ve Evans, 1989; Gupta ve Wileman, 1990). Bu durum, özellikle de ürünlerinin yaşam çemberinin kısa olduğu yüksek teknoloji endüstrilerinde geçerlidir. Bu örgütlerin bir çoğu çeşitli pazar baskılarına hızlı tepkiler geliştirmeye zorunlu olduklarından teknolojik yenilik, örgütün stratejik planlamasının önemli bir unsuru haline gelmektedir. Her ne kadar başka örgütlerin geliştirdiği yenilik stratejilerini alıp kullanmak zaman zaman uygun olsa da, esasta örgütleri etkili ve rekabetçi yapan örgüt içinde geliştirilen teknolojik üstünlüktür (Hayes ve Abernathy, 1980). Dolayısıyla etkili performans büyük ölçüde, örgütlerdeki, özellikle de yönetilme biçimlerindeki yenilikçi eylemlerin başarısına bağlı olmaktadır.

Yazarların ortak görüşüne göre, örgütlerin yenilikçi olabilmeleri, fırsatları değerlendirebilmeleri ve rekabetçi ortamdan kaynaklanan problemlerini çözebilmeleri için girişimcilik bir gerekliliktir (Burgelman, 1983; Spencer ve Triant, 1989). Girişimcilik kavramı daha önce mevcut olmayan yeni kaynakların kombinasyonunu, yenilik ve değişimi içermektedir.

Değişim ise günümüzdeki pek çok örgüt için bir zorunluluk olmakla beraber her zaman kolaylıkla gerçekleştirilememektedir. Bu durumun başlıca nedeninin, çalışanların değişime gösterdikleri direnç olduğu genelde kabul edilmektedir (Ergeneli, 1994). Öte yandan çalışanların değişime direnç göstermelerini doğal bir eğilim olarak ele almak; zeki, yarışmacı; tecrübeli ve normal bireylerin değişim karşısında birdenbire muhafazakar, uyuşuk, ayak direten, bozguncu, hain ve itaatsiz bireyler haline dönüşebileceklerini kabul etmek demektir. (Winslow ve Solomon, 1993).

Oysa bireyler, değişen bir dünyada yaşıyor olmaktan ötürü, değişimin doğasının ve hızının bile değişmekte olduğunun farkındadırlar (Toffler, 1970). Dolayısıyla bireyler değişime değil, algıladıkları değişim sonuçlarına direnç göstermektedirler. Diğer bir deyişle bireyler, cezalandırma ve/veya tehlike ile ilgili fantazilerine direnç göstermektedirler. Bireyler içinde buldukları zamana ait kararların gelecekte elde edeceklerini ümit ettikleri sonuçlar üzerindeki muhtemel etkilerine ilişkin algılarını önemserler.

Bireyler mutlaka geçmişte yaşarlar çünkü kişilikleri orada şekillenmiştir. Ancak şimdiki zamanda yaşamaya çalışır ve geçmişte öğrendiklerinin yol göstericiliğiyle oluşturdukları bireysel çerçevelerinden, şimdiki rasyonel olanak "görme" çabalarlar. Temel problem ise, insanların hatırı sayılabilecek kadar bir zamanı da gelecekte yaşamalarıdır. Gelecek, büyük umutların kaynağı olabildiği gibi büyük endişe olasılıklarını da taşımaktadır. Gerçekte gelecek yoktur. Bireyler geleceği planlamaya, olacakları biliyormuş gibi davranmaya ve onları kontrol etmeye çalışsalar bile gelecek sadece bir fantazidir. Yenilik ve değişim ise, sonuçları gelecekte görülebilecek eylemlerdir.



Bu nedenle de riskli, duygusal olarak rahatsızlık verici, ahengi bozucu ve belirsiz olarak algılanması doğaldır.

Ayrıca bireyler mecbur tutuldukları değişimlere daha tepkiseldirler. Benzer biçimde örgütlerde çalışanlar da, dahil edilmedikleri ya da doğrudan katılımlarına izin verilmeyen değişimlere olumsuz duygular geliştirmektedirler (Winslow ve Solomon, 1993). Çalışanların değişim süreçlerine katılabilmeleri ise, yenilikler önerebilecek ya da önerilenleri hissedebilecek şekilde iraksak (farklı) düşünebilmelerine bağlı olmaktadır.

### **Iraksak Düşünebilme**

Guilford'un (1950) yaratıcılık konusunda sınırtası niteliğindeki çalışmasından bu yana, yaratıcılığın doğası ve yaratıcılık eğitiminin olabilirliğine ilgi giderek artmıştır. Ancak, yönetim alanında yaratıcılığa zaman zaman ilgi gösterilmiştir. Osborn'un (1963) örgütsel karar verme sürecinde beyin fırtınası prosedüründen yararlanma önerisi bir yana bırakılırsa, yöneticiler arasında yaratıcılığın hoşça giderliği ya da yaratıcılığı arttırabilmenin olanaklılığı genelde şüphe ile karşılanmıştır.

Rickards (1975; 1980) örgüt çalışanlarının, yaratıcı yöntemlerin kullanımı konusunda eğitilseler bile, bu yöntemlere direnç gösterebileceklerini belirtmiştir. Bu durumun nedeni olarak; bireylerin, örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin çözümüne ilişkin uygun yöntemler konusunda uzun dönemde yer etmiş inançlarının ve alışlagelmiş uygulamalarının yaratıcı prensiplerle birbirlerine zıt düşmelerini göstermiştir.

Benzer biçimde Leavitt (1975), analizlerin ve deneysel teknikleri kullanma alışkanlığının baskınlığı nedeniyle, yönetimde yaratıcılık ve hayal edebilmenin rolüne olan ilginin az olduğunu, bu nedenle analitik olmayan yaklaşımların ikinci sıraya itildiğini belirtmiştir. Öte yandan bazı bireylerin yaratıcılığın iyi bir şey olduğunu kabul etmekle birlikte öğretilmesinin mümkün olamayacağını savundukları görülmektedir. Ancak bütün bu görüşlere rağmen, örgütlerde yaratıcılığın rolüne olan ilgi, özellikle de yöneticiler arasında artmaktadır.

Nitekim yenilikçiliğin ilk basamağı yaratıcılıktır (Gundry, Kickul ve Prather, 1987; Smelz ve Cross, 1984). Tanımlanması oldukça zor olan yaratıcılık bir çok yazar tarafından orijinallik ve değer kavramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Runco ve Mraz, 1992; Runco ve Charles, 1993). Buna göre, yaratıcı bir düşüncenin hem alışılmadık, kendine özgü olması hem de, içsel anlamı ve/veya pragmatik kullanılabilirliğinin bulunması, (Albert, 1975; Kinnon, 1965) diğer bir deyişle "uygun" olduğunu gösteren bir kalitede olması gerekmektedir (Urban, 1991; Mobley, Doores ve Mumford, 1992).

Yaratıcılık, literatürde problem çözme becerisi olarak görülmele beraber (Runco ve Mraz, 1992) , gerçekte yaratıcı performans, problemi farketmeyi, iraksak düşünmeyi ve çözüm geliştirmeyi gerektirmektedir (Runco

ve Okuda,1988) . Özellikle de problemi farkedebilme, yaratıcı süreçte son derece önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü problemin varlığını ortaya koyabilme ölçüsünde, getirebilecek çözümlerin kalitesi artmaktadır. Nitekim yapılan bir çalışma, problemin ortaya konulmasının,problemin çözümü ile yakından ilişkili olduğunu, aynı zamanda yaratıcılık ile ilişkisinin de problem çözümüne oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Chand ve Runco,1993).

Yaratıcılığın temel unsurları; problemin formüle edilmesi, bir çözüm yönteminin uyarlanması ve belli bir çözüme ulaşılması olduğuna göre,problem içeren bütün durumlar bu unsurların mevcudiyeti açısından birbirlerine benzemektedirler. Problemlerle karşılaşan bireyler açısından farklılaşan tek nokta; problemin, belli bir formülün, yöntemin ya da doğru bir cevabın keşfedilmesini mi, yoksa sadece mevcut bir formül, yöntem veya çözümün uyarlanmasını mı gerektirdiğidir. Gerçekte her durumda önemli olan bireyin iraksak düşünebilmesidir. Başkası tarafından ortaya konulmuş bir problemin gerektirdiği iraksak düşünme düşünsel üretkenlik gerektirirken, bireyin problemi kendisinin keşfetmesi halindeki iraksak düşünme hem düşünsel üretkenliği hem de problemi tanımlayabilme yeteneğini gerektirmektedir Wakefield (1985), bireyin problemi kendisinin belirlemesi durumunda, standart iraksak düşünmeye oranla daha fazla sayıda fikir ortaya koyabildiğini belirlemiştir. Wakefield'in iraksak düşünme ile problemin ortaya konulması arasındaki ilişkiye ait bu çalışması oldukça önemlidir. Çünkü iraksak düşünme genelde yaratıcılığın habercisi gibi düşünülmektedir (Runco,1984) .

Iraksak düşünebilmenin, yaratıcı performansın altında yatan temel bir kavrama süreci olduğunu ileri süren Guilford (1950)'dan itibaren iraksak düşünmenin yaratıcılıkla ilişkili yeteneği yansıttığı görüşü hakim olmuştur. Iraksak düşünebilmeyi belirlemeye yönelik testler de yaratıcılık potansiyelini ortaya koymak üzere kullanılmaktadır. Açık uçlu sorulardan oluşan bu testlerde bireyin fikirselsel potansiyeli ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Runco ve Mraz, 1992) . Bireyin ürettiği fikir sayısının (akıcılık), bu fikirlerin özgünlüğünün (orijinallik) ve bireyin hayal gücündeki temaların sayısının (esneklik), iraksak düşünebilme yeteneğini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla yaratıcı bireylerin tasavvurlarında\* akıcı, orijinal ve esnek olmaları gerektiği ileri sürülmektedir (Runco ve Mraz, 1992) . Bu testlerin değerlendirilmesinde önemli olan, bireyin tasavvur edebilme potansiyeli diğer bir deyişle, tasavvur edebilme gücünün ortaya koyduğu çıktılardır (Runco,1986) .

Literatürde daha yakın geçmişte yapılan çalışmalar, yaratıcılıkla iraksak düşünmenin eş anlamlı olmadıklarını ancak; iraksak düşünmenin yaratıcı performansın önemli bir unsuru olarak düşünülebileceğini ileri sürmektedirler (Sawyers ve Canestaro, 1989) . Yaratıcılığın doğuştan gelen bazı özelliklerden olduğu (Albert ve Runco, 1989) ancak, yaratıcılıkla ilişkili genel bir yetenek olmadığı, yaratıcılığın önemli ölçüde yerine getirilen göreve bağlı olduğu belirtilmektedir (Baer, 1993). Iraksak düşüncenin de güdüsel ve durumsal

---

\* Tasavvur: Üç boyutlu olarak gözönünde canlandırabilme



faktörlerden etkilendiğini öne süren görüşler de (Runco, 1986) düşünülürse, çevresel faktörlerin yaratıcı süreçte önemli olduğu sonucu elde edilebilir. Nitekim çevresel değişkenler bireylerin yeni fikirler ortaya koymaya istekli olmalarında ya da güdülenmelerinde etkili olabilmektedir. Sonuçta sosyal çevre, yeni fikirlerin geliştirilebilmesi için gerekli kaynak ve desteği vermenin yanında bu fikirlerden çıkan ürünlerin değerlendirilmesi ve kabulü için de gerekli koşulları sağlamaktadır.

Çevresel değişkenler; problem çözüm çabalarını yapılandırarak, alışılmadık dışında problem çözümlerine imkan verirler ve böylece yaratıcılığı etkileyebilirler (Mumford ve Gustofson, 1989). Ancak yine de, yeni fikirlerin ya da alışılmadık problem çözümlerinin nihai kaynağı bireydir. Diğer bir deyişle, uzmanlık, iraksak düşünme yetenekleri ile çözüm geliştirme yetenekleri yaratıcılık için gerekli temeli oluştururlar. Çevresel etkiler ise, bu kapasitelerin uygulanacağı ortamı ve koşulları şekillendirmeye yararlar (Redmond, 1993; Ergeneli ve Özyurda, 1995).

Çevresel etkilerden biri yaratıcılık eğitimidir. Yaratıcılık eğitiminin bireylerin; akıcı orijinal ve esnek düşünebilmelerine, problemi farketme ve tanımlayabilme becerilerini geliştirmelerine katkısı olmaktadır. (Runco, 1993).

### İraksak Düşünmeye Geçiş

Yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkabilmesi için bireylerin, problemleri yakınsak, geleneksel kalıplarla ele almaktan vazgeçmeleri gerekmektedir. Bir fikir bireyin ilk aklına geldiğinde yakınsak düşünme eğilimi de ortaya çıkar. Birey, bu fikrin kendi tecrübeleri ile uyumlu olup olmadığını düşünür. Oysa iraksak düşünmede bireyin bilgi, tecrübe ve uzmanlığını geçici bir süre için bir kenara bırakması gerekmektedir (Gundry, Kickul ve Prather, 1987).

Yaratıcılık eğitimi, yaratıcı düşünme teknikleri ve yaratıcı problem çözüme süreçlerini kapsamalıdır. Dolayısıyla bireye önce yaratıcı düşünmenin temelleri açıklanmalı, daha sonra, yeni, yararlı ve beklenmeyen fikirler üretmelerine yardımcı olacak teknikler ve beceriler ele alınmalıdır. Elbette sadece teknikleri öğretmek yeterli olmayacağı için bunların uygulanmasına da yer vermelidir (Gundry, Kickul ve Prather, 1987).

Yaratıcılık eğitimi, yaratıcı örgüt boyutlarından biridir. Ancak örgütler çalışan bireylerin yaratıcılık eğitimine ne kadar kaynak ayırsalar, ne ölçüde yaratıcı davranışı teşvik etseler de örgüt çevresi çalışanların fikirlerinin uygulanmasını desteklemedikçe yenilik gerçekleştirememektedir. Bu nedenle;

1. yaratıcı düşünme teknikleri ve yaratıcı problem çözümü sürecinin eğitimi,
2. bu teknik ve süreçlerin uygulanması,
3. örgütün içsel çevresi

arasındaki karşılıklı ilişkinin yaratıcı örgütler üzerindeki etkisi şun derece önemlidir (Rose ve Lin, 1987). Birini diğerinden ayrı düşünmenin imkansız



olduğu bu ilişkiler bütününde yaratıcılık eğitiminden kastedilen; çalışanlara yeni, yararlı ve alışılmadık fikirler üretmelerine yardımcı olacak şekilde yaratıcı düşünce, beceri ve teknikleri konusunda bilgi vermektir.

Daha önce tartışıldığı üzere, birçok araştırmacı iraksak düşünmeyi yaratıcı performansın önemli bir unsuru olarak ele almaktadırlar (Sawyers ve Canestaro, 1989; Runco, 1993) . Öte yandan, iraksak düşünmeye ilişkin tutumların, iraksak düşünme uygulamasında önemli bir ön şart olduğu da düşünülmüş (Basadur, Graen ve Scandura, 1986), bu tutumların geliştirilmesinin yaratıcı performansı arttıracakını söyleyebilmek mümkündür. Nitekim yapılan araştırmalar bu belirlemeyi ortaya koymaktadırlar (Kraut, 1976; Basadur, Graen ve Green, 1982) . Basadur ve Finkbeiner (1985), tasavvur etmeyle ilişkili olan tutumları ve bu tutumların uzantısı olan düşünme biçimlerini açıklamaktadırlar. Buna göre; tasavvur etmeyle ilişkili tutumlar, fikirlere olgunlaşmamış eleştirel değerlendirmeler yapmama, yeni fikirlere değer verme, yaratıcı düşünmenin tuhaf olmadığına inanma ve tasavvur etmeyi tercih etme eğilimidir. Bu tutumlardan ilki; problem çözümünde olgun olmayan yakınsaklığın tercih edildiğini ifade etmektedir. Bu tutumdaki birey, önerilen çözümde çabucak bir kusur bulma ve gözden çıkarma eğiliminde olan, yeni fikirlerin iyi yönlerinden çok, kötü yönlerini bulup çıkarmaya çalışan, hata yapma riskinden kaçınan, belirsizlik toleransı daha düşük, en iyi bir yol ya da doğru bir cevap olduğuna inanan bir bireydir. Bu nedenle de, bir problem için geliştirilen her çözümün hemen, bir diğerine geçmeden değerlendirmesinin yapılmasını istemekte, bir çok alternatif getirmekten ziyade bir çözümü optimize etmeyi tercih etmekte, dolayısıyla tasavvur etmeyi zaman kaybı gibi değerlendirme eğilimi göstermektedir.

İkinci tutum, problem çözerken aktif bir farklılaşma tercihinin ortaya koymaktadır. Tasavvur etme tercihi yüksek olan bu bireyler, problem çözümü sırasında pek çok yeni ve alışılmadık çözümler geliştirmeye değer veren, çeşitli alternatifleri ortaya koyarken duruma farklı açılardan bakmaktan hoşlanan bireylerdir. Iraksak düşünmeye karşı tutumları olumlu olan bu bireyler kolay kolay bir problemin çözülüp bittiğini kabul edememekte, yeni çözüm önerileri getirerek adeta problemi geliştirmekte bu nedenle de, probleme standart çözümler getirilmesinden hoşlanmayıp, her çözümü yeni çözüm önerileri için basamak yapmak üzere kullanmaktadırlar.

Yaratıcı düşünceyi tuhaf bulma eğilimi ise, örgütlerdeki bireylerin daha yenilikçi bir stile sahip olan, iraksak düşünen çalışanlara karşı olumsuz tutumlar gösterdiklerini ve güvenmediklerini ifade etmektedir (Kirton, 1976). Daha farklı düşünebilen bireyler, alışılmadık çözümler önermeleri, hatta belli bir problemi, beklenmedik yeni bir yolla yeniden tanımlamaya yönelmeleri nedeniyle örgütlerde fikirlerini kolayca kabul ettirememektedirler. Örgütteki diğer bireylerin böylesi farklı yaklaşımlara olumsuz tutumda bulunma eğilimleri; bu yaklaşımların, kendilerinde endişe ve rahatsızlık duygularını uyandıracak değişimleri çağrıştırmamasından kaynaklanmaktadır. Bireylerin iraksak düşünmeye karşı taşıdıkları olumsuz tutumlarda, daha önce alınmış olan, yakınsak düşünmeyi teşvik edici eğitimin de son derece önemli bir yeri bulunmaktadır.

Yapılan iki ayrı çalışma, özellikle mühendislik eğitiminin iraksak düşünmeye gösterilen değeri azaltmaya katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur (Basadur, Graen ve Scandura, 1986). Dolayısıyla, iraksak düşünmeye yönelmiş bu olumsuz tutumları düzeltecek ikna süreçleri uygulanmadıkça farklı düşünme temeline dayalı problem çözme tekniklerin öğretildiği, eğitim programları çok da faydalı olamayabilmektedir.

Yaratıcılık eğitiminin başarıya ulaşma koşullarından biri, tasavvur etmeye yönelmiş tutumların olumlu hale getirilebilmesidir. Bu amaçla öncelikle örgütteki bireylerin serbestçe tasavvur etme kavramını idrak etmelerini dolayısıyla, hemen yargılamadan fikirler üretmelerini sağlayacak tutumları geliştirmek gerekmektedir. Daha sonra tasavvur etmeyi "tetikleyen" tutumlar yerleştirilmeli, bireylerin iraksak düşünmeyi tuhaf karşılamamaları, yeni fikirlere daha da değer vermeleri ve tasavvur etmeyi tercih etmeleri sağlanmalıdır. Böylece birey aktif bir biçimde tasavvur etmeye başlatılmalıdır. Bireyin tasavvur etmek için düşünmek ile geliştirdiği fikirler arasında değerlendirme yapmak üzere düşünmek arasındaki farklılaşmayı yapabilmesi gerekmektedir. Bunun sonucunda, yaratıcı bir biçimde problem çözebilmesi ve yenilikçi bir performans ortaya koyabilmesi mümkün olabilecektir (Basadur ve Finkbeiner, 1985).

Yaratıcılık eğitiminin başarısındaki diğer bir önemli unsur, eğitimin transfer edilebilmesidir. Eğitimin pozitif transferi, eğitilenlerin, eğitimden edindiği bilgi, beceri ve tutumları etkili bir biçimde işlerinde uygulayabilme derecesinin ifadesidir (Wexley ve Latham, 1981). Dolayısıyla eğitimin transferi, eğitim programındaki orijinal öğrenme fonksiyonundan daha fazla anlam taşımaktadır (Atkinson, 1972). Yapılan araştırmalar eğitim transferi üzerinde doğrudan etkili olan unsurlardan birinin iş çevresi olduğunu göstermektedir (Eddy, Glad ve Wilkins, 1967). İş çevresinin belirleyici unsurlarından olan örgüt iklimi faktörlerinden, üstlerin ve iş arkadaşlarının sağladığı destek ve öğrenilen davranışın işte uygulanmasına imkan veren fırsatlar eğitim transferinde önemli rol oynamaktadırlar (Baumgartel ve Jeanpierre, 1972). Nitekim yapılan bir dizi araştırma hoşça giden nitelikteki örgütsel iklimlerde (destekleyici ve amaç belirlemede serbestlik tanıyan çevreler) çalışan yöneticilerin yeni edindikleri bilgileri örgütlerinde uygulamaya daha hevesli olduklarını ortaya koymaktadır (Huczynski ve Lewis, 1980). Bir başka çalışma örgütteki yönetim stiline eğitim transferindeki önemini belirlemiştir (Noe ve Schmitt, 1986). Bu belirlemeyi destekler biçimde Noe ve Schmitt (1986), işe katılımları yüksek olan bireylerin, öğrenmeye de, öğrendiklerini işe transfer etmeye de daha hevesli olduklarını göstermektedirler. Öte yandan bir başka çalışma da, verilen eğitimin değerine inanan yöneticilerin eğitimde öğrendiklerini iş yerlerinde uygulamaya daha yatkın olduklarını işaret etmektedir (Baumgartel, Reynolds ve Pathan, 1984).



## Sonuç

Bu çalışma; özellikle değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla yenilikçi olmak zorunda olan örgütlerde, yaratıcılık eğitiminin bir anlamda kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaya yöneliktir.

Sürekli hareket halinde bulunan çevrelerdeki örgütlerin önemli bir sorunu, bu hareketliliğe ayak uydurabilmektir. Her ne kadar başka örgütlerce geliştirilmiş yenilikler alınıp uyarlanarak bu uyum sağlanabilirse de, pazardaki rekabet gücünü arttıran esasta, çevreyi etkileyebilecek nitelikteki örgüt-içinde geliştirilmiş yeniliklerdir. Ancak bu yenilikleri gerçekleştirebilmenin ön şartlarından biri ırsak düşünebilmektir. Oysa bireyler genelde yıllar boyu aldıkları, tek bir çözüm yolunu ya da doğru cevabı bulmaya yönelik eğitimle yakınsak düşünme alışkanlığı edinmekte, bunun sonucu olarak da değişime karşı olumsuz tutuma sahip olmaktadır. Bu bireyler ırsak düşünebilmede zorlanmaktan ötürü hem kendileri yaratıcı bir performans ortaya koyamamakta hem de, orijinal fikirler üretebilen bireylere karşı olumsuz tutum sergilemektedirler. Çünkü kendilerinininkinden farklı, alışılmışın dışında olan bu fikirlerin uygulanması sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçları tasavvur edememek, bireylerdeki belirsizlik algısını körüklemektedir.

Çalışmalar, yaratıcılık eğitiminin bireysel tutumlar ve yaratıcı performans üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla en azından ırsak düşünmeye karşı tutumları olumlu yönde geliştirmeye olanak sağlayacak bir yaratıcılık eğitiminin, değişime karşı direnci önemli ölçüde azaltabileceğini öne sürmek mümkündür.

Bu nedenle örgütlerde çalışan bireylerin sahip oldukları tutumlar ve bu tutumların onların düşünme sürecini ne yönde etkilediğini tesbit etmek ve öncelikle bu tutumları geliştirmeye yönelik programları yaratıcılık eğitimine almak gerekmektedir. Daha sonra bireye, ilk olarak problemi hissedebilmesi, ortaya koyabilmesi ve başlangıçta değerlendirme yapmayı erteleyerek, serbestçe çözümler tasavvur etmesi ve sonunda bu üretilen fikirler içinde en uygun olanını elemesi öğretilmelidir. Ancak bireylerin eğitimle kazandıklarını işlerine transfer edememeleri bir başka önemli sorundur. Yapılan araştırmalar,örgüt ikliminin eğitimin transferinde ve yaratıcı performansın sergilenmesinde büyük rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre bireyler, kendi istekleri ile katılmayıp, almaya zorlandıkları eğitimin transferini de güçleştirmektedirler. Bu nedenle bireylerin yaptıkları görevi, yaratıcılık gerektiren ve düşünsel ilerlemeye elverişli görevler olarak algılamalarına yardımcı olunmalıdır.



## Kaynakça

- Albert, R.S. "Toward a behavioral definition of genius", **American Psychologist**; 30,1975,130-141.
- Albert, R.S. ve Runco, M.A. "Independence and exceptionally gifted boys", **Journal of Youth and Adolescence**, 18, 1989, ss: 221-230.
- Atkinson, R.C. "Ingredients for a theory of instruction", **American Psychologist**, 27,1972, ss: 921-931.
- Baer, J. **Creativity and Divergent Thinking: A Task-Specific Approach**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1993.
- Bahrami, H. ve Evans, S. (1989). "Strategy making in high-technology firms: the empiricist mode", **California Management Review**, Winter, 1990 107-128.
- Basadur, M. ve Finkbeiner, C. T. "Measuring preference for ideation in creative problem solving, training", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 21, 1, 1985, ss: 37-49.
- Basadur, M., Graen G.B. ve Green, S.G. "Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization", **Organizational Behavior and Human Performance**, 20,1982, ss: 41-70.
- Basadur, M., Graen G. B. ve Scandura, T. A. "Training effects on attitudes toward divergent thinking among manufacturing engineers", **Journal of Applied Psychology**, 71, 4,1986, ss: 612-617.
- Baumgartel, H. ve Jeanpierre, F. "Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian managers' adaptive efforts", **Journal of Applied Behavioral Science**, 8, 6, 1972. Ss: 674-694.
- Baumgartel, M. Reynolds ve Pathan, R. "How personality and organizational-climate variables moderate the effectiveness of management development programs: A reviewand some recent research findings", **Management and Labour Studies**, 9,1984, ss:1-16.
- Burgelman, R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management insights from a process study", **Management Science**, 29, 12, 1983 ss:1349-1364.
- Chand, I. ve Runco, M.A. "Problem finding skill as components in the creative process", **Personality and Individual Differences**" 14, 1, 1993,ss: 155-162.

Eddy, W.B., Glad, D.D. ve Wilkins, D.D. "Organizational effects on training", **Training and Development Journal**, 22, 2, 1967, ss: 36-43.

Ergeneli ,A. "Önder-örgüt kültürü ilişkisi; Çalışanların örgütsel değişime gösterdikleri dirençle başedebilme bakımından" Umut Vakfi tarafından Ankara'da düzenlenen Önderlik ve Eğitimi Semineri'nde sunulan tebliğ, 28-29 Eylül, 1994.

Ergeneli, A. ve Özyurda, M. "Çalışanların yaratıcılıklarına imkan veren liderlik stili algıları ile yöneticilerin iraksak düşünce becerisinin ilişkisi", İ.T.Ü. tarafından İstanbul'da düzenlenen III. Yönetim Kongresi'nde sunulan tebliğ, 1-3 haziran 1995.

Guilford, J.P. "Creativity", **American Psychologist**, 14, 1950, ss: 469-479.

Gundry, L.K., Kickul, J.R. ve Prather, C.W. "Building the creative organization", **Organizational Dynamics**, 1987, ss: 22-37.

Gupta, A.K. ve Wileman, O.L., "Accelerating the development of technology based on new products", **California Management Review**, Winter. 1990,5:24-44.

Hayes, R.H. ve Abernathy, W.J., "Managing our way to economic decline", **Harvard Business Review**, July-Aug. 1980, s: 67-77.

Huczynski, A.A. ve Lewis, J. W. "An emprical study into the learning transfer process in management training", **Journal of Management Studies**, 17, 1980, ss: 227-240. '

Kirton, M.J. "Adaptors and innovators: A description and measure", **Journal of Applied Psychology**, 61, 1976, ss: 622-629.

Kraut, A. I. "Developing managerial skills via modeling techniques: Some positive research findings-a symposium", **Personnel Psychology**, 29,1976, ss: 325-328.

Leavitt, H.J. "Beyond the analytic manager: I", **California Management Review**, 17, Spring 1975, ss: 5-12.

Mac Kinnon, D. "Personality and the realization of creative potential", **American Psychologist**. 20, 1965, ss: 273-281.

Mobley, M.I., Doores, L.M. ve Mumford, M.D. "Proces analytic models of creative capacities: Evidence for the combination and reorganization process", **Creativity Research Journal**, 5,1992, ss: 125-155.

Mumford, M.D. ve Gustafson, S.B. "Creativity Syndrome: Integration, application and innovation: **Psychological Bulletin**, 103, 1988, ss: 27-43.

Noe, R. A. ve Schmitt, N. "The influence of trainee attitudes on training effectiveness; Test of a model", **Personnel Psychology**, 39, 1986, ss: 494-523.

Osborn, A.F. **Applied Imagination**. New York: Charles Scribner's Sons 1963. '

Redmond, M.R. "Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 55, 1993, ss: 120-151.

Rickards., T. "Brainstorming: An examination of idea production rate and level of speculation in real managerial/ situations", **R&D Management**, 35, 1975, ss: 40-42.

Rickards, T. "Facing the need to renovate", **International Management**, 35, 1980, ss: 40-42.

Rose, L.H. ve Lin, H.T. "A meta-analysis of long-term creativity training programs", **The Journal of Creative Behavior**, 18, 1, 1987, ss. 11-23.

Runco, M. A. ve Mraz, W. "Scoring divergent thinking tests using total ideational output and a creativity index; **Educational and Psychological Measurement**, 52, 1, 1992 ss: 213-221.

Runco, M.A. ve Charles, R. E. "Judgements of originality and appropriateness as predictors of creativity", **Personality and Individual Differences**, 15, 5, 1993, ss: 537-546.

Runco, M.A. ve Okuda, S.M. "Problem discovery, divergent thinking and the creative process", **Journal of Youth and Adolescence**, 17, 3, 1988, ss: 211-220.

Runco, M.A. "Teacher's judgements of creativity and social validation of divergent thinking tests", **Perceptual Motor Skills**, 59, 1984, ss: 711-717

Runco, M.A. "Flexibility and originality in children's divergent thinking", **Journal of Psychology**, 120, 1986, ss: 345-352.

Runco, M.A. "Divergent thinking and creative performance in gifted and nongifted children", **Educational and Psychological Measurement**, 46, 2, 1986, ss: 375-384.

Runco, M.A. "Divergent thinking, creativity and giftedness", **Gifted Child Quarterly**, 32,1, Winter 1993, s.16-22.



Sawyers, J.K. ve Canestaro, N.C. "Creativity and achievement in design coursework", **Creativity Research Journal**, 2, 1989, ss: 126-133.

Smeltz, W. ve Cross, B. "Toward a profile of the creative R&O professional", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 1984. ss:22-25.

Spencer, W.J. ve Triant, O. D, "Strengthening the link between R & D and corporate strategy" **Journal of Business Strategy**, Jan.-Feb. 1989, ss: 38-42.

Toffler, A. **Future Shock**, New York, NY: Bantam Books, 1970.

Urban, K. "On the development of creativity in children", **Creativity Research Journal**, 4, 1991, ss: 177-191.

Wakefield, J F. "Towards creativity: Problem finding in a divergent -thinking exercise", **Child Study Journal**, 15, 1985, ss: 265-270.

Wexley, K.N. ve Latham, G.P. **Developing and Training Human Resources in Organizations**, Glenview, IL; Scott Foresman, 1981.

Winslow, E. ve Solomon, G. T., "Entrepreneurs: Architects of innovation, paradigm pioneers and change", **Journal of Creative Behavior**, 27, 2, 1993 ss: 75-88.

## MUHASEBE DÜZENİ YÖNÜNDEN KOOPERATİFLERİN HUKUKSAL YAPISINDAKİ GÜNCEL GELİŞMELER

Ayten ERSOY\*

### ÖZET:

Şirketler ve kooperatiflerin organizasyon yapıları, hukuki düzenlemeleri ve muhasebe düzenleri birbirlerinden farklıdır. Ayrıca kooperatifler kar etmeyi ve bu karı paylaşmayı amaç edinmezler. Asıl amaç üyelerin ekonomik ve sosyal kalkınmasını sağlamaktır. Önceden sadece gerçek kişiler kooperatiflere üye olabilirken 07.05.2004 tarihli resmi gazetede yayınlanan 5146 sayılı kanunla kooperatifler “ortaklık” olarak tanımlanmıştır. Yani, bu düzenleme ile tüzel kişilerin de kooperatiflere ortak olması sağlanmıştır.

*Anahtar Kelimeler: kooperatif, muhasebe, yeni kanuni düzenlemeler*

### THE RECENT REGULATIONS ABOUT LEGISLATIVE STATUS OF COOPERATIVES IN ACCORDANCE WITH THE ACCOUNTING SYSTEM

### ABSTRACT:

There are some differences about company and cooperative organizations, legislative status and accounting systems. In addition, cooperative does not aim to make profit and share to it. Main aim of the cooperative,

\* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, SBMYO Öğretim Üyesi.

organization is social and economic renovation. Before the recent regulation just individual person may join the cooperative organization but now (after the 7th May 2004- under the law 5146) individual person and companies shareholder's will be join the cooperative organization.

*Key Words: Cooperative, accounting, recent regulation about cooperative.*

## GİRİŞ

İnsanların belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmeleri; sevk, idare ve teşkilatlanma ihtiyacını doğurur. Bir araya gelen insanların amaca doğru yönetilmesi ile ilgili faaliyetler, maddi ve beşeri unsurların teşkilatlandırılması sonucunda ortaya çıkan ve "organizasyon" adı verilen yapılar içinde oluşmaktadır. Bu organizasyonların teknik ve beşeri olmak üzere başlıca iki yönü vardır. Kooperatifler beşeri organizasyon yönleri ağır basan kuruluşlardır. Özellikleri ile diğer benzer organizasyonlardan ayrılırlar.

Kooperatifler, ticaret şirketlerinden çeşitli yönlerde farklı özellik gösteren bir kişi (şahıs) birliği olup bireyin kooperatiflerde "eşitlik ilkesi" çerçevesinde ekonomik gelişmesini sağlamak amacı asıldır. Kar sağlamak ve bunu paylaşmak kooperatiflerin konusu ve amacı dışında kalmaktadır.

### 1-KOOPERATİFLERDE HUKUKSAL YAPI

#### 10. KOOPERATİF ve TİCARET ŞİRKETİ AYIRIMI

Dünyada ve Ülkemizde modern kooperatifçilik ekonomik ve sosyal kalkınmanın bir aracı olarak düşünülmüştür.

Kooperatifçilik ilkelerini benimseyen ve uygulayan ülkelerde varılan sonuçlar ortadadır. Ülkemizde de yıllardan beri kooperatifçilikten söz edilmekte bunun gelişmesine, yerleşmesine çaba sarf edilmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde varılan sonuçlara henüz ülkemizde ulaşılamamıştır.

Bu durumun sebeplerinden en önemlisi kooperatif ilkelerinin temeli olan demokratik bir düzen içinde dayanışma ve karşılıklı yardım anlayışının benimsenememiş ve genellikle ihmal edilmiş olmasıdır. Yıllardan beri kooperatifler ya bir ticaret şirketi anlayışı ile yönetilmiş veyahut bir devlet teşkilatı (kamu teşekkülü) olduğu şeklinde düşünülmüştür.

Ticaret şirketlerinde yönetici, şirketin ve kendisinin çıkarını düşünür. Amacı her ne suretle olursa olsun kar etmektir. Ortağın (pay sahibinin) ilgisini beklemez. Şirket, yöneticisinin becerisi oranında amacına ulaşır.



Kooperatiflerde yöneticinin amacı, kooperatifin kurulmasını sağlayan ortakların meslek ve geçimlerine ait ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Kooperatife veya kendisine bir menfaat temin etmek isteği yoktur. Bu nedenle ortakların, karşılıklı yardım ve dayanışma suretiyle ilgileri beklenir. Kooperatif yöneticisi, becerisi ve diğer ortakların ilgisi oranında amaca ulaşabilir.

Ortaklar ve yöneticiler, tarafından kooperatiflerin bir ticaret şirketi olmadığına anlaşılmasının ve ona göre uygulamaya geçilmesinin kooperatiften beklenen amaca ulaşılabilmesi yönünden hayati önemi vardır.

### **Benzerlikler:**

Kooperatifler, ticaret şirketleri arasında en çok anonim şirketlere benzer görünürler.

Kooperatiflerin ticaret şirketleri ile benzer yönleri aşağıda belirtilmiştir;

- Kooperatifler de ticaret şirketleri gibi "iktisadi gaye" taşıyan kuruluşlardır.
- Her iki kuruluş, hukuken birer "ticaret ortaklığı" dır.
- Her iki kuruluş, iktisadi kurallara göre çalışırlar, rasyonelliğe ve verimliliğe önem verirler.
- Her ikisinin de ortakların taahhüt ettiği belirli ortaklık payları vardır.

### **Farklılıklar:**

1969 tarihli 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun yürürlüğe girmesine kadar kooperatifler, ticaret şirketlerinin bir türü olarak kabul edilmekte ve Ticaret Kanununda düzenlenmiş bulunmakta idi.

Kooperatiflerin bir ticaret şirketi olmadığı, kendisine has özellikleri bulunan bir teşekkül olduğu, şirket kelimesinin kapitalist nitelikteki teşekkülleri simgelediği, halbuki kooperatifin ticari ve iktisadi yönü yanında ahlaki ve sosyal yönünde bulunduğuna değinilerek, kooperatifin şirket şeklinde adlandırılmasına son verilmesi için uzun süreden beri devam eden tartışmalar sonunda keyfiyet kanun koyucu tarafından benimsenmiş ve ona göre hüküm getirilmiştir. Söz konusu Kanun ile kooperatifler, bir ticaret şirketi türü olmaktan çıkarılmış, insanlar arasındaki birleşme şekillerinden biri olarak bağımsız bir hüviyet kazanmıştır.

Kooperatiflerin ayrı bir birleşme türü olduğunun açıklığa kavuşturulması, kooperatif deyiminin gereği şekilde anlaşılmasına olanak verecektir.

Kooperatiflerin ticaret şirketlerinden farkları aşağıda özetlenmiştir.

### **1-Genel Olarak Ticaret Şirketlerinden Farkları**

- Ticaret şirketi temelde bir sermaye birliği, kooperatif ise bir insan topluluğudur. Şirketler amaçlarına ulaşmak için öncelikle "sermayeyi" araç olarak kullanırlar. Kooperatiflerin kullanacakları araçlar da ise "karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet" öncelik alır.

- Ticaret şirketlerinin ana gayesi karı en üst seviyeye çıkarmak, kooperatifin ana gayesi ise ortaklarının ekonomik menfaatlerini karşılayabilmektir.
- Ticaret şirketlerinde ortak sayısı sınırlıdır. Kooperatiflerde ise, ortak adedi genel olarak sınırlanamaz, açık kapı ilkesi uygulanır.
- Ticaret şirketlerinde yönetim ve denetim, ortakların sahip oldukları sermaye miktarına göre yürütülür. Yani ortaklar arasında eşitlik yoktur. Kooperatiflerde demokratik yönetim ve denetim usulü uygulanır. Yani bir üyenin sadece bir oyu vardır.
- Ticaret şirketi, ancak verimli (en çok kar getirmesi düşünülen) alanlara ve konulara yönelir. Kooperatif ise kar beklensin bekenmesin, hangi hizmet ortaklar için gerekli ise onu gerçekleştirmeğe çalışır.

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu 1969 yılında kabul edilmiştir. Kanununun 1. maddesine göre “ teşekkül” olarak tanımlanmakla birlikte bu süreçte kooperatifleri, "ŞİRKET" olarak nitelendiren düzenlemeler bulunmaktadır.

Örneğin;

- TTK. md. 136’ da , “ *Ticaret şirketleri; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerinden ibarettir.* “ şeklinde belirtilmiştir.

Ayrıca;

- -22.9.1983 günlü ve 18169 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulunun 83/7077 sayılı 1984 Yılı Geçiş Programının Uygulanması Koordinasyonu ve izlenmesine Dair Kararı’nda,
- -22.10.1984 günlü ve 18553 mükerrer sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Devlet Planlama Teşkilatının Yatırımların Teşviki ve Yönlendirilmesi ile ilgili 85/1 sayılı Tebliğ No.1’nde,
- -05.12.1985 günlü 18949 sayılı. Resmi Gazete’de yayımlanan Devlet Planlama Teşkilatı’nın Yatırımların Teşviki ve Yönlendirilmesi ile ilgili Tebliğ 86/1 md.28

“Kooperatif Şirketler” den söz edilmektedir.

## 2-Kooperatiflerin Anonim Şirketlerden Farklılıkları

Kooperatifler, ticaret şirketleri arasında kendilerine en yakın benzer türü olan anonim şirketlerden, bir hayli ayrıcalık gösterirler. Kooperatiflerin anonim şirket ile ayrıldığı yönler aşağıda belirtilmiştir;

- Kooperatifin ortakları aynı meslek, sanat veya ihtiyaç sahipleri olduğu halde, anonim şirketin ortaklarında böyle bir benzer yön yoktur.

- Anonim şirketlerin ani ve tedrici şekilde kurulabilmeleri mümkün olduğu halde kooperatiflerin sadece ani şekilde kuruluşu söz konusu olabilir. Ana sözleşmede gösterilen sermayenin tamamının kurucular tarafından, taahhüt edilmesi zorunludur.
- Kooperatif kişi birliğidir. Yapısı paylara bölünmüş sermayeye (Paylara) dayalı değildir.
- Kooperatiflerde ortaklık özellik gösterir. Ortaklık bir pay edinilmesinin sonucu değildir, önce ortaklık doğar, sonra öngörülümüşse pay edinilir.
- Ortaklık sıfatı giriş beyanının kooperatifçe kabulü ile doğar.
- Kooperatiflerde oy yönünden payın hiçbir rolü yoktur.
- Sermaye şirketlerinde ortakların şahsi emeklerinin rolü olmayıp, şirketi bunların koydukları sermaye payları meydana getirir. Kooperatiflerde ise hem emek ve hem de sermaye birleştirilmiştir.
- Anonim şirketlerde bir faaliyet dönemi sonunda elde edilen yıllık kar, ortaklar arasında koydukları sermaye oranında dağıtılır. Adına DİVİDANT (TEMETTÜ) denilmektedir. Kooperatifin bir faaliyet dönemi sonunda elde ettiği olumlu gelir-gider farkı, ortakların koydukları sermaye payına bakılmaksızın, kooperatifle yaptıkları işlem oranında dağıtılır ve buna RİSTURN denilmektedir.
- Sermaye şirketlerinde sermaye tutarı sınırlandırılmıştır. Kooperatiflerde sermaye “açık kapı ilkesi” nin bir sonucu olarak değişkendir. Her ortağın giriş ve çıkışı sermayedeki değişikliği birlikte getirir. Eş deyişle; Değişir ortaklı ve Değişir sermayeli olma özelliği vardır.

Kooperatiflerde **değişir ortaklı** olmanın iki anlamı bulunmaktadır. Birincisi; kooperatif ortakları “kişi” olarak değişebilir. Bu yolla değişimin en tipik örneği “ortaklığın devri” dir. Kooperatif ortağı gerçek veya tüzel kişi, ana sözleşmede kısıtlayıcı hüküm yoksa yönetim kurulu kararıyla ortaklığını tüm hak ve vecibesıyla diğer bir ortağa devredebilir. Bu nevi devirlerde kooperatifin ortak sayısı değişmediği halde, kişiler değişmektedir. Asıl ortak sayısı yönünden değişme kooperatife yeni ortak almak, ortaklıktan çıkma veya çıkarılmayla olmaktadır. Kooperatif genel kurulu ortak sayısını dondurmamışsa, yönetim kurulu, kooperatife niteliği müsait olma koşulu ile her zaman yeni ortak alabilir veya kanundaki şartlara uyararak ortakları kooperatiften çıkarabilir. Ortakta, yine kanundaki şartlara uyararak ortaklıktan çıkabilir. Bütün bu haller, kooperatif ortak sayısının değişmesine ve kooperatif **ortaklar defterinin** yeni duruma göre işlenmesine yol açmaktadır.

Kooperatiflerde **değişir ortaklı** olmanın ikinci anlamı, ortakların kooperatife koymayı taahhüt ettikleri esas sermaye de, yeni ortak alınmasına,



ortaklıktan çıkma veya çıkarılmalarına göre değişmektedir. Ticaret ve Sermaye Piyasası Kanunu'nda kabul edilen "sermayenin muayyenliği" ilkesi, kooperatifler açısından geçerli bulunmamaktadır. Kooperatif ortakları kanun ve ana sözleşme hükümleri dahilinde kooperatif ortaklığından çıkıp, sermayelerini yeni kanun ve ana sözleşme dahilinde geri alabilirler. Bu durum, kooperatiflerin "değişir sermayeli" olmalarının bir gereğidir. Halbuki, diğer şirketlerde özellikle sermaye şirketlerinde, sermayenin değişirliği söz konusu olmayıp, ancak belirli düzenlemelere uyularak, artırılabilir veya azaltılabilir.

- Sermaye şirketlerinde kural olarak sermayeye faiz verilmesi kabul edilmemiştir. (Kuruluş döneminde ve iki yıl için faiz verilmesi istisna olarak kabul edilebilir TTK. 470,471). Oysa, kooperatiflerde sermaye paylarına sınırlı bir faiz ödenmesi kural olarak mümkündür.
- Sermaye, şirketlerinde ortaklık paylarını temsil eden belgeler PAY SENETLERİ (HİSSE SENETLERİ) hamiline de yazılı olabilir. Borsalarda belli kurallar içinde serbestçe alınır, el değiştirebilir. Pay senedinin sahibi sık sık değişebilir. Payın devri konusundaki işlem kooperatiflerden farklıdır.

Kooperatifler, belirli bir amaçla bir araya gelen kimselerin meydana getirdiği eşitlik ilkesi çerçevesinde ortakların ortak çıkarlarını korumaya ve geliştirmeye dayalı bir kuruluş olduğundan bu amaç birliğine uymayan kişilerin kooperatife ortak olarak alınması düşünülemez. Bu nedenle kooperatifçe ORTAKLIK SENEDİ çıkarılmış olsa bile ancak ada (nama) yazılı olabilir. Ortakların paylarının başkalarına devri yasa ve sözleşme gereği devir işlemi, ortaklıktan çıkma ve çıkarılma işlemleri, kooperatif yönetim kurulu kararına ve genel kurul kararına bağlanmıştır.

Kooperatiflerde "Eşitlik İlkesine" dayalı bir yönetim vardır. Koyduğu sermaye payı ne olursa olsun, her ortağın tek bir oyu vardır. Sermaye şirketlerinde ise her ortağın oyu koyduğu sermaye payı ile orantılıdır. Kooperatiflerin ahlaki, sosyal ve eğitimsel nitelikleri vardır. Kooperatif ilkelerinden biriside kooperatifçilik eğitiminin geliştirilmesidir. Eşitlik ilkesine dayalı ; demokratik ve ekonomik yönleriyle kooperatif ilke ve usullerini öğretmeyi amaç tutan bu eğitim, ortaklara, yöneticilere ve bütün halka hitap eder. Bu amaç için bir fon ayrılmasına da imkan verilir.

Anonim şirketlerden kural olarak böyle bir amaç beklenemez. Ancak istisnai olarak bazı ticaret şirketlerinin kendiliklerinden bir takım kültürel, sosyal ve eğitim çalışmalarına yönelindikleri görülmektedir.

Kooperatifleri sermaye şirketlerinden ayıran diğer bir özellik ise bunların ortaklara ve topluma daha yararlı olabilmek için mahalli, milli ve uluslararası ölçüde öteki kooperatiflerle veya üst kuruluşları ile ilişki kurmak üzere işbirliği ilkesi adı altında özel bir ilkeyi kabul etmiş olmalarıdır.

Kooperatiflerde kural olarak ortaklık sıfatı ölüm ile son bulur. Anonim şirketlerde bu durum kural değildir.

## 11- KOOPERATİFLERE TÜZEL KİŞİLERİN ORTAKLIĞI

24.4.1969 tarihli ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 1.maddesinde kooperatifin tanımı yapılmıştır.

Değişiklikten önceki tanım:

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

7 Mayıs 2004 tarihli Resmi Gazete' de yayınlanan 5146 sayılı kanunla;

Değişiklikten sonraki tanım:

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

1163 sayılı Kanunda yapılan son değişiklikle kooperatif için " ortaklık" tabiri kullanılmıştır.

Medeni kanunun 1. kitap ve 1. babında şahıslar; hakiki şahıslar ve hükmi şahıslar olarak sınıflandırılmıştır.

Hükmi şahısları ikiye ayırabiliriz:

- Kamu tüzel kişileri: özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler, kamu iktisadi teşebbüsleri.
- Özel hukuk tüzel kişileri: Bunlar Türk Ticaret Kanununda ticaret şirketleri olarak adlandırılmaktadır.

Türk Ticaret Kanunu md.136'da ticaret şirketleri;" kollektif, komandit, anonim, limited, kooperatif şirketlerden ibarettir" denilmektedir.

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu değişmeden önce; kooperatife ortak olabilecek tüzel kişiler kanunda sınırlı olarak sayılmıştır. Bunlar özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler, dernekler, kamu iktisadi teşebbüsleri. Bu kuruluşların dışında kalan kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve ticaret şirketlerinin kooperatiflere ortak olmaları mümkün değildi. Ancak, 7 Mayıs 2004 tarihli Resmi Gazete' de yayınlanarak yürürlüğe giren 5146 sayılı Kanunun 1. maddesi ile kooperatifin tanımı değiştirilerek, kooperatife ortak olabilecekler *gerçek ve tüzel kişiler* olarak belirtilmiştir.

Bu maddeden anlaşılacağı üzere, şirketler **amacına uygun** olmak şartıyla kooperatiflere üye olabilirler.

5146 sayılı kanunla değişik 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun 9.maddesi de aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir. " *Kamu ve özel hukuk tüzel kişileri amaçları bakımından ilgilendikleri kooperatif kuruluşlarına yardımcı olabilir,önderlik edebilir ve ortak olabilirler*"

## 2- KOOPERATİFLERDE MUHASEBE DÜZENİ

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na göre kurulan kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğinin muhasebe usulleri ve tutacakları defterler 28.11.1973 gün ve 14726 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Kooperatifler, Kooperatif Birlikleri, Kooperatif Merkez Birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Muhasebe Yönetmeliği" nce belirlenmiştir.

Bu yönetmeliğin ikinci maddesine göre kooperatifler ve bunların üst kurulları TTK' nun 66 ve VUK 182. maddelerinde belirtilen defterleri tutarlar:

- 1- Yevmiye Defteri
- 2- Büyük Defter
- 3- Envanter ve Bilanço Defteri
- 4- Karar Defteri
  - a- Genel Kurul Karar Defteri
  - b- Yönetim Kurulu Karar Defter
- 5- Ortaklar Defteri
- 6- Yönetmelikte Belirtilen Diğer Kanuni ve Yardımcı Defterler.

Ülkemizde Tekdüzen Muhasebe Sistemi'nin oluşturulması bakımından 1994 yılından itibaren geçerli olmak üzere 1992 yılında yayımlanan Maliye Bakanlığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği Sıra No : 1 ile birlikte muhasebe sisteminde yenilik gerçekleştirilmiş ve tüm işletmelerin tek bir muhasebe sistemine uymaları zorunluluğu sağlanmıştır. Böylece işletme hakkında veri ihtiyacı olan işletme ile ilgili taraflar , düzenli ve doğru veri kaynağına sahip olmuşlardır.

Bilanço esasına göre defter tutmakla beraber faaliyet konuları itibariyle farklı muhasebe tekniğini kullanmak durumunda bulunan;

- a) Banka ve Sigorta Şirketleri,
  - b) Özel Finans Kurumları,
  - c) Finansal Kiralama Şirketleri
  - d) Menkul Kıymet Yatırım Fonları Aracı Kurumlar ve Yatırım Ortaklıkları,
- tekdüzen hesap planını kullanmak zorunda değildir.

İstisnalar arasında " kooperatifler " yer almadığı için kooperatifler de Tekdüzen Hesap Planı'nı kullanmak zorundadırlar.



Örneğin; (A) mobilya üretim limited şirketi yeni ve daha büyük bir işyerine sahip olmak için bir işyeri yapı kooperatifine (Örneğin, MASKO) üye (ORTAK) olabilir.

Tüzel kişilerin kooperatife ortak olma işlemlerine ilişkin muhasebe kayıtları:

- a) Kooperatifin yapacağı kayıtlar,  
b)

----- .../.../.... -----	
501- ÖDENMEMİŞ SERMAYE HS.	XX
501.01 (A) Mobilya Ür. Ltd. Şti.	
500- SERMAYE HS.	XX
500.01 (A) Mobilya Ür. Ltd. Şti.	
( A) Mobilya Ür. Ltd. Şti.'nin sermaye taahhüdü)	
----- .../.../.... -----	
102 BANKALAR	XX
501- ÖDENMEMİŞ SERMAYE HS.	XX
501.01 (A) Mobilya Ür. Ltd. Şti.	
( A) Mobilya Ür. Ltd. Şti' nin sermaye taahhüdün yerine getirmesi)	
----- .../.../.... -----	

Kooperatifin ortakları da sermaye payları ile birlikte 500-SERMAYE Hesabında izlenmektedir.

- b) Kooperatife ortak olan şirketin yapacağı kayıt;

----- .../.../.... -----	
248 DİĞER MALİ DURAN VARLIKLAR	XX
102 BANKALAR	XX
( X) kooperatifine üye olunması)	
-----	

## SONUÇ

Kooperatifin bir ticaret şirketi - ortaklık- olup olmadığı doktrinde ve uygulamada uzun yıllar tartışılmıştır.

TTK. md. 136' da , “ Ticaret şirketleri; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerinden ibarettir. ”“ şeklinde belirtilmiştir.

**TTK.md.136'da, kooperatifin ticaret şirketi olduğu görülmektedir.**

Son değişiklikten önce Kooperatifler Kanunu'nun 1.maddesiyle kooperatif, tüzel kişiliği içeren “teşekkül” olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle bir görüşe göre kooperatiflerin “şirket”, eş deyişle “ticaret ortaklığı” olarak kabul edilmemesi gerektiği savunulmuştur.

Diğer bir görüşe göre, Kooperatifler Kanunu ile TTK.'nın 136.maddesinde değişiklik yapılmadığı için kooperatiflerin, ticaret şirketi (tacir) olduğunun kabulü gerektiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca Kooperatifler Kanunu'nun 98.maddesinde, kooperatifler hakkında anonim ortaklıklara ilişkin hükümlerin de uygulanabileceği öngörülmüştür.

Ancak, 24.04.1969 tarihli ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun uzun yıllar tartışma yaratan 1.maddesindeki kooperatifi "teşekkül" olarak kabul eden tanımı, 7 Mayıs 2004 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 5146 sayılı kanunla değiştirilerek kooperatif " ortaklık " olarak tanımlanmıştır.

Bu bağlamda, tüzel kişilerin kooperatiflere ortak olması sağlanmıştır. Söz konusu bu değişiklik Anayasanın Kooperatifçiliğin Geliştirilmesi ile ilgili "Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır." şeklindeki 171. maddesine de uygundur.

## KAYNAKÇA

AKYOL, M.: Yapı Kooperatiflerinde Tek Düzen Muhasebe Sistemine Uygun Muhasebe Kayıt ve Raporlama Uygulama Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İst. 2002.

ARPACI, A.: İhtihatlı Kooperatifler Kanunu ve Açıklamaları, Temel yayınları, 2.baskı, İst.1995.

ÇEVİK,O.N : Kooperatifler Hukuku Uygulaması ve İlgili Mevzuat, 2.Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 1987.

DOMANİÇ,H.: Şirketler Hukuku, Temel yayınları, 4. baskı, İst.1988,

ERİŞ, G.: Uygulamalı Kooperatifler Hukuku, Seçkin yayınları 2.Baskı, Ankara, 1999.

ERİŞ, G. ve Yılmaz ULUSOY : Kooperatifler Kanunu ve Vergilendirme, Ankara,1993.

KAÇAK, N.: Konut Yapı Kooperatifi ve İlgili Mevzuat, Seçkin Yayınevi , Ankara, Mayıs 1999.

KARANLIK, S.: Kooperatifler ve Muhasebesi , Nobel Yayınları, Erzincan, 2001.

KARAYALÇIN, Y. : Ticaret Hukuku II- Şirketler Hukuku, Ankara, 1973.

KENDİGELEN, A.: Şirketlerde Nev'i Değişimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İst.1987.

KURTULAN,A.: Kooperatif Ortakları için El Kitabı, Lazer Ofset Matbaa Tesisleri Ltd. Şti. , Ankara, Mart 2000.

ÖZMEN, K.: Konut ve İşyeri Yapı Kooperatifleri ve Uygulaması, Temel Yayınları, 5.Baskı, İstanbul,2000.

SELİMOĞLU, R : Konut Yapı Kooperatifleri, İSMMMO Yayını, No: 29, İst. 1999.

TEKİNALP, Ü.: Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku, İstanbul, 1972.

YAĞMUR,Ç.: Konut Yapı Kooperatiflerinde Standart Hesap Planına Göre Maliyet Hesaplarının Kapatılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İst. 2001.

-Maliye Bakanlığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği

-28.11.1973 gün ve 14726 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Kooperatifler, Kooperatif Birlikleri, Kooperatif Merkez Birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Muhasebe Yönetmeliği"

-5146 sayılı Kooperatifler Kanunu'nda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (7 Mayıs 2004 tarihli ve 25455 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.)

-Kooperatifler Kanunu

-Türk Ticaret Kanunu

-Vergi Usul Kanunu



# BAYBURT İLİ KOP VE BURNAZ DERE HAVZALARINDA ARICILIK YAPAN İŞLETMELERİN GENEL DURUMU VE KOOPERATİFLEŞMEYE BAKIŞ AÇISI

Vedat DAĞDEMİR\*

## ÖZET

Bu araştırma, Bayburt ili kop ve burnaz dere havzalarında bulunan “Örence, Demirkaş, Sığırcı, Kop ve Çalidere” köylerinde arıcılık yapan işletmelerden anketlerle elde edilen verilerden yararlanılarak yapılmıştır. Anket yapılan işletmelerde çiftçilerin eğitim durumlarının çok düşük olduğu belirlenmiştir. İşletme başına düşen sulu arazi ve çayır miktarının oldukça düşük, köy dışında çalışma oranının yüksek olduğu bulunmuştur. Arıcılığa yeni başlamış olan çiftçilerin daha çok aile ihtiyacı için, daha önce arıcılık yapan çiftçilerin ise yan gelir elde etmek amacıyla faaliyette buldukları belirlenmiştir. Üretilen balın ağırlıklı olarak perakende pazarlandığı ve pazarlamasında bir sorunun yaşanmadığı tespit edilmiştir. Kooperatifleşmeye sıcak bakılmasına rağmen uygulamanın çokta kolay olmadığı sonucuna varılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Arıcılık, pazarlama, bal, burnaz dere

\* Yrd.Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü Erzurum  
[dagdemir@atauni.edu.tr](mailto:dagdemir@atauni.edu.tr)

# TENDECIES TOWARDS COOPERATION AND GENERAL CONDITIONS OF HONEYBEE FARMS IN KOP AND BURNAZ DERE BASINS IN BAYBURT PROVINCE

## Abstract

This research has been based on the data collected through questionnaire from honeybee farms in "Örence, Demirkaş, Sığırcı, Kop and Çalidere" villages in Kop and Burnaz Dere in Bayburt Province. In the farms where the questionnaire were applied, it has been determined that the level of education was very low. It was found that the watered land and meadow amount per capita was quite low and working rate was high at outside of the villages. The purpose of beginner be farmers was family needs and that of the others was for income purpose. Produced honey was sold as retail with no marketing problem. Cooperative was desired from all farmers but still it seems that there will be some difficulties in practice.

*Key Words: Apiculture, marketing, honey, burnaz dere*

## 1. Giriş

Dünyada yetişen ballı bitkiler florasının  $\frac{3}{4}$  ü Türkiye'de yetişmektedir. Bu avantajına rağmen Türkiye bal üretiminde dünyada 6. sırada yer almaktadır. Bu da göstermektedir ki ülkemizdeki potansiyel iyi bir şekilde değerlendirilememektedir (Yarol, 1998). Yine Türkiye'de küçük, dağınık ve çeşitli sorunlara sahip olan tarım işletmeleri miras yolu ile daha da küçülmekte ve ekonomik olma özelliklerini yitirmektedirler (Erkan ve Çiçek, 1988). Kırsal alanda gelir düzeyinin yükseltilebilmesi için tarım işletmelerinde mevcut üretim kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması gerekmektedir.

Türkiye'de hızlı nüfus artışı, şehirleşme ve kişi başına düşen gelirin artmasıyla hayvansal ürünlere olan talepte bir artış yaşanmıştır. Hızlı nüfus artışının yanı sıra işsizlikte artmıştır (Cengiz, 1999). Ülkemizde işsizlik özellikle kırsal kesimde çok yoğun olarak ön plana çıkmaktadır. Hızla artan nüfusun beslenmesi ve işsizliğin azaltılabilmesi için alternatif geçim kaynakları gerekmektedir. Ülkemizde arıcılıkla ilgili potansiyelinin daha da iyi bir şekilde değerlendirilebilmesi, küçük sermayeye ihtiyaç göstermesi ve toprağa bağlı olmadan yapılabilmesi kırsal kesimde arıcılığı alternatif bir gelir kaynağı olarak ön plana çıkarmaktadır (Dağdemir ve Topcu, 2003).

Araştırma bölgesi önemli doğal koşullara sahiptir. Bu çalışmada bölgenin yaşam standardını yükseltecek en önemli alternatif gelir kaynağı olan arıcılığın mevcut durumunu belirlemek ve potansiyel artırımı ile elde edilecek balın pazarlama durumunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca kooperatifleşmeye bakış açısı irdelenmeye çalışılmıştır.

## 2. Materyal ve Metot

### 2.1. Materyal

Bu araştırma, “Bayburt ili kop ve burnaz dere havzalarında erozyon kontrolü, doğal kaynaklar yönetimi ve kırsal kalkınma projesi'nin<sup>1</sup>” uygulandığı “Örence, Demirkaş, Sığırcı, Kop ve Çalidere” köylerinde yapılmıştır. Çalışmanın materyali, projenin uygulandığı köylerde arıcılık yapan işletmelerden anketlerle tespit edilen verilerden oluşmuştur. Ayrıca pazarlama durumunu ortaya koymak için konu uzmanlarıyla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden de yararlanılmıştır.

### 2.2. Metot

Araştırma bölgesinde arıcılık ilgili mevcut durumu tespit etmek amacıyla anketler hazırlanmıştır. Arıcılıkta tam sayım amaçlanmıştır. Fakat arıcılık yapan çiftçilerin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından 55 işletmeyle anket yapılmıştır. Bu sayı toplam işletmelerin %52.88'ine denk gelmektedir. Bu da mevcut durumu ortaya koyacak yeterlikte varsayılmıştır.

## 3. Sonuçlar ve Tartışma

### 3.1. İşgücü Durumu

Anket yapılan işletmelerde 173 erkek (%50.4), 170 kadın (%49.6) toplam 343 nüfus hesaplanmıştır. İşletme başına yaklaşık olarak 6 kişi düşmektedir. Proje bölgesinde arıcılık yapan işletmeler ortalama olarak 3.82 EİB'ine<sup>2</sup> sahiptir. Erzurum merkez ilçede yapılmış bir çalışmada işletme başına 6.50 kişi düşerken, işletmelerin ortalama olarak 4.78 EİB'ine sahip oldukları tespit edilmiştir (Kumbasaroğlu, 2003). Araştırma bölgesinin coğrafi bakımdan tarıma çokta elverişli olmadığı düşünüldüğünde arıcılık gibi çok yoğun bir işgücü istemeyen üretim dalı için oldukça fazla oranda işgücünün mevcut olduğu görülmektedir.

Anket yapılan işletmelere “arıcılığa ayırdığınız zaman tarımla ilgili diğer işlerinizin yapılmasını engelliyor mu” sorusu sorulmuş, bunların %9'u evet, %91'i hayır cevabını vermiştir. Evet diyen işletmeler 50 ve daha fazla kovana sahip olan işletmelerdir. Fakat genel eğilime baktığımızda tüm ailenin katılımı ile bu faaliyet dalının çok fazla zaman almadığıdır.

### 3.2. Eğitim Durumu

Arıcılık yapan işletmelerdeki eğitim durumu tablo 1'de verilmiştir.

<sup>1</sup> Alman Hükümeti GTZ (Teknik İşbirliği Kurumu) nin finansal desteğini sağladığı, TEMA Vakfı ve Bayburt Valiliğinin işbirliği ile 1999 - 2004 yılları arasında sürdürülen bir kırsal kalkınma projesidir.

<sup>2</sup> EİB: Erkek iş birimidir. Burada 15-49 yaş arası erkek = 1, 15-49 yaş arası kadın = 0.75, >50 yaş erkek = 0.75, >50 yaş kadın 0.50 ve 7-14 yaş arası çocuk = 0.50 erkek iş birimi sayılmaktadır (Karagölge, 1996; Açıl ve Köylü, 1971).



**Tablo 1. Arıcılık Yapan İşletmelerdeki Eğitim Durumu.**

Eğitim Durumu	Sayı	%
- 0-6 yaş	35	10,21
- Okur Yazar Değil	27	7,87
- Okur Yazar	10	2,92
- İlkokul	190	55,39
- Ortaokul	48	13,99
- Lise	32	9,33
- Üniversite	1	0,29
- Toplam	343	100,00

İşletmelerde okur yazar olmayanların ve okur yazar olanların tamamına yakını yaşlı bayanlardan ve erkeklerden oluşmaktadır. Orta okul ve lise mezunları daha çok ailede orta yaşlarda bulunan erkeklerden meydana gelmektedir. Tüm bu yapıya bakıldığında yörede eğitim seviyesinin çok düşük seviyelerde olduğu görülmektedir.

### 3.3. Problemlerin Kaynağı

Anket yapılan işletmelerin %25,45'i verimli damızlık arı temini, bal verimliliğini artırma, bakım şartlarının iyileştirilmesi, arıcılıkla ilgili teknik bilgilerin öğrenilmesi, ana arı ve arı sütü üretiminin öğrenilmesi gibi teknik, %25,45'i üretilen balı pazarlayamama (balı değerinde satamamak), girdi maliyetlerinin yüksek olması (kovan, temel petek, maske ve eldiven ve arı körtüğü malzemelerinin pahalı olması) gibi ekonomik ve %49,10'u hem ekonomik hem de teknik problemlerini olduğunu belirtmişlerdir. Arıcılığı yeni yapmaya başlayanlar da daha çok teknik problemler ön plana çıkarken, büyük çapta arıcılıkla uğraşanlarda ekonomik problemler görülmektedir.

### 3.4. Köy Dışında Çalışma Oranı

Arıcılık yapılan işletmelerde aile bireylerinden aileye katkı için köy dışında şehirlerde çalışanların oranı %43.64, yurt dışında çalışanların oranı ise %23.64 olarak hesaplanmıştır. Yurt içinde şehirlere ve yurt dışına genellikle genç ve orta yaş erkekler gitmektedirler. Arıcılık gibi fazla işgücüne ihtiyaç duyulmayan ve kadınlar tarafından da kolaylıkla yapılan, ayrıca geliri de oldukça iyi olan bir üretim dalının yörede yaygınlaştırılmaya çalışılması oldukça önemlidir. Yetişkin erkekler köy dışında çalışmaya daha çok meyilli olduklarından köyde kalanlar tarafından kolaylıkla yapılması açısından arıcılık önemli bir üretim faaliyetidir.

### 3.5. Arazi Durumu

Arıcılık yapan işletmelerde işletme başına parsel sayısı ve işletme başına düşen arazi miktarı tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. İşletmelerde Arazi Dağılım Durumu**

<b>1. İşletme Başına Arazi Parsel Sayısı</b>	<b>Parça (Adet)</b>
- Ortalama sulu parsel sayısı	3
- Ortalama kuru parsel sayısı	7
- Ortalama toplam parsel sayısı	10
<b>2. İşletme Başına Düşen Arazi Miktarları</b>	<b>Miktar (Dekar)</b>
- Kıraç (Kuru)	63
- Sulu	20
- Çayır	11
- Toplam	94

Türkiye’de işletme arazileri çok parçalılık eğilimi göstermektedirler (Korkmaz, 1995). Tablo 2’ye baktığımız zaman arazilerin çok parçalı olduğu (ortalama 10 adet) görülmektedir. Arazi parçalanması sermaye ve işgücünün israfına, rantabilite düşüklüğüne, makine kullanımında güçlüğü ve sulama zorluğuna sebep olmaktadır (Güneş, 1965). Bu olumsuzluklar işletme gelirinin düşmesine neden olmaktadır.

Tablo 2 incelendiği zaman, sulu arazi ve çayır miktarının da yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Kıraç arazi ise daha çok engebeli ve dağlık alanlardadır. Arıcılık yapan işletmelerde arazisi az olanların oranı oldukça yüksektir. Ortalamalara göre bulunan arazi miktarları da azdır. Özellikle az araziye sahip olanların arıcılık gibi yörede önemli bir alternatif gelir getiren faaliyetle uğraşması önemlidir. Çünkü arıcılık işlenebilir araziye bağlı olmadan yapılan tarımsal bir uğraştır ve çiftçinin yaşam standardını yükseltebilecek özelliktedir.

### **3.6. Kovan Durumu**

Arıcılık yapan işletmelerin %56,36’sının daha önce arıcılık yaptığı, %43,64’ünün ise daha önce arıcılık yapmadığı belirlenmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde daha önce arıcılık yaptığını söyleyenlerin kovan sayılarına baktığımızda büyük çoğunluğunun proje tarafından verilen 2 kovana sahip olduğu görülmektedir. Bunların önceden azda olsa arıcılık yaptığı fakat teknik eksiklikten dolayı bunu devam ettiremedikleri anlaşılmaktadır.

Anket yapılan arıcılık işletmelerinin %71’inin arı kovanı olmayıp projeden arı kovanı almıştır. Bunların kovan sayıları 1 ile 4 arasında değişmektedir. Projeden kovan alanların %15’i bir kovanını söndürmüş elinde bir kovan kalmıştır. İşletmelerin %29’u projeden faydalanmakla birlikte arı kovanları 4’ten fazla olup 120’ye kadar çıkmaktadır ve ortalama olarak işletme başına 32 kovan düşmektedir. Bunlar profesyonel bazda arıcılık yapmaktadırlar.

Profesyonel olarak arıcılık yapanlar kendi kovanlarının oğul vermeleri yanında bölme yöntemi de kullanarak, bu işe yeni başlayanlar ve az sayıda kovana sahip olanlar ise kovanların oğul vermesiyle arılarını çoğaltmaktadırlar.

Yine profesyonel olarak arıcılık yapanlar ana arı temininde kovanın kendisinin ana arı yapması yanında kafeste de ana arı yetiştirmektedirler. Yeni başlayanlarda kovanın kendisi ana arı yapmaktadır. Bu işe yeni başlayanların teknik bilgisi arttıkça ve bu işe alışkanlıkları geliştikçe kovanlarını çok daha fazla çoğaltabileceklerdir.

### 3.7. Bal Üretim ve Pazarlama Durumu

Kovan sayıları 1 ile 4 arasında değişen işletmeler kovan başına yaklaşık olarak 20 kg bal elde etmekte olup tamamını aile ihtiyacı için kullanılmaktadır. Alternatif bir gelir elde ettikleri için kovanlarını arttırmak istediklerini belirtmişlerdir.

Kovan sayıları 4'ten fazla olup 120'ye kadar çıkan işletmeler profesyonel bazda arıcılık yapmakta olup kovan başına ortalama olarak 24 kg bal elde etmektedirler. Elde edilen balın ortalama olarak %15'i ailede tüketilirken, %85'i pazarlanmaktadır. Ailede tüketilen oran bazı işletmelerde %40'a çıkarken bazılarında %5'e kadar inebilmektedir. Ortalama olarak arıcılıktan elde edilen gelir toplam gelirin yaklaşık %25'ine denk gelmektedir. Bu oran bazı işletmelerde %10'a düşerken bazılarında %50'yi geçmektedir.

İşletmelere "arıcılık yapma nedenleri" sorulmuş sonuçlar tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. İşletmelerin Arıcılık Yapma Nedenleri**

Arıcılık Yapma Nedenleri	%
- Aile ihtiyacını karşılamak	71
- Yan gelir etmek	22
- Geçimini arıcılıktan sağlamak	7
- Toplam	100

Aile ihtiyacını karşılamak için arıcılık yapanlar 1 ile 4 arasında arı kovanına sahip olup henüz başlangıç aşamasındadırlar. Bunlar ilk önce teknik eksikliklerini gidermek ve daha sonra kovanlarını çoğaltıp yan gelir elde edecek konuma gelecektirler. Yan gelir elde etmek için arıcılık yapanlar profesyonel bazda bunu yapmakta olup çok fazla arı kovanına sahip değildirler. Bunlar aile ihtiyacını karşılayıp ihtiyaç fazlasını satarak yan gelir elde etmektedirler. Amaçları kovan sayılarını çoğaltıp gelirlerini arttırmaktır. Geçimini arıcılıktan temin edenlerin oranı düşük seviyede olup 50 den fazla kovana sahip işletmelerdir ve önemli oranda gelir elde etmektedirler.

İşletmelere "arıcılıkla ilgili beklentileri" sorulmuş sonuçlar tablo 4'te verilmiştir.



**Tablo 4. Arıcılık Yapan İşletmelerin Arıcılıkla İlgili Beklentileri**

Arıcılıkla İlgili Beklentiler	%
- Şu an iyi	0,0
- Geleceği daha iyi olacak	20
- Şartların iyiliğine göre geliştirebilirim	80
- Bıramayı düşünüyorum	0,0
- Toplam	100

Arıcılıkla ilgili olarak geleceğe iyi bakanlar ve şartlara göre geliştirmeyi düşünenlerin oranının %100 olması bölgede arıcılığın gelecek vaat ettiğini göstermektedir. Burada ortaya çıkan durum şudur ki bölgede alternatif bir gelir kaynağı yöre insanı tarafından kabul görmektedir. Fazla işgücü istemeyen arıcılıkla ilgili teknik bilgi eksikliği giderildikçe daha da gelişme gösterebilecektir.

Ayrıca çok sayıda profesyonel arıcılık yapan gezer arıcılar bölgede arıcılık yapmaktadır. Bu da göstermektedir ki araştırma bölgesi arıcılık için önemli bir kapasiteye sahiptir. Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda bölgedeki flora arıyı rahatça beslemekte ek yiyecek (kek ve şeker şurubu) vermeye gerek kalmamaktadır. Bu durumda da bölgede üretilen ballar hem kaliteli olmakta hem de masrafları düşmektedir. Bölge çiftçisi kovan sayısını arttırdığında bu kapasiteyi kendi lehine kullanabilecek ve bal üretimini arttırabilecektir. Alternatif geliri çoğalan çiftçi köy dışına çalışma için çıkmayacak ve bulunduğu yeri daha da geliştirebilecektir.

Organik bal, polen ve arı sütünün ne olduğu ve nasıl üretildiği yörede bilinmemektedir. Fakat yörede doğal çevrenin ve çiçek florasının iyi olmasından dolayı tahlili yapılab sertifikası alınmasa bile üretilen bal çok kalitelidir. Bu özelliğinden dolayı balın satılmama durumu söz konusu olmamaktadır.

Araştırma bölgesinde üretilen balların pazara sunulanları daha çok üreticiler tarafından perakende olarak 10 . ve 11. aylarda satılmaktadır. Toptan satılmamasının nedeni verilen fiyatın ucuz görülmesi ve geleneksel tarzda perakende olarak pazarlamalarında bir sıkıntı çekmemeleridir. Bu satım işlemi yörede tanıdık, eş dostların siparişi ile yapılmaktadır. Bunun haricinde daha çok Marmara Bölgesine (İstanbul, İzmit, Bursa, Yalova vs) götürülüp satılması yaygındır. Büyük şehirlerde yaşanan akraba veya hemşerilerin yanına gidilmekte bunlar vasıtasıyla çevreye perakende olarak satış yapılmaktadır. Birkaç yıl bu işi yaptıktan sonra müşterilerle tanıdıklık durumu oluşmakta ve balın pazarı hazır durumda olmaktadır. Buradaki pazarlama kanalı üreticiden direk olarak tüketiciye aktarım olduğundan dolayı çok kısadır. Tüccarın elinden geçmiş olan baldan daha da ucuza satış yapılabilmektedir.

Araştırma bölgesinde üretilecek balın pazarlanabilmesi imkanlarını tespit etmek için Türkiye kır çiçek balı pazarının merkezi konumunda olan Erzurum ilindeki bal tüccarlarıyla görüşülmüş, balın pazarlama durumu ve pazar ağı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de göçer arıcılık yapanlar genelde profesyonel arıcılar olarak tanımlanmaktadır. Göçer arıcıların ürettiği balların daha albenili olduğu belirtilmektedir. Tüccarlar daha çok bu arıcıların ürettiği balı satın alıp pazara sunmaktadır. Bal hem göze hem damak tadına hitap eden bir ürün olduğu için pazarlamasının çok dikkatli yapılması gerekmektedir.

Sayıdığımız bu etkenleri dikkate alan tüccar yılların tecrübesine göre daha çok güvendiği arıcılardan bal satın almayı tercih etmektedirler. Üreticiler ürettikleri malı muhakkak satmaktadır. Güvenilir konumda olan üreticinin mali özelliklerle tercih edilmektedir. Bunun genel nedeni piyasada çok fazla miktarda sahte balın olmasıdır. Tüccarlar piyasada en az gerçek bal kadar sahte balın dolaştığını belirtmişlerdir. Bu sahte bal arı tarafından kovana da değil de kimyasal olarak imalathanelerde yapılmaktadır. Sahte bal daha çok süzme bal konumunda satılmaktadır. Bunlardan dolayı tüccar tanıdığı bildiği arıcıdan bal almayı daha çok tercih etmektedir.

Tüccarlar satın aldıkları balı yoğunluklu olarak İstanbul, Kocaeli, Sakarya, Bursa, Yalova, İzmir, Aydın, Konya ve Ankara gibi nüfusun yoğunluklu olarak yaşadığı yerlere göndermektedirler. Yine ihracat amaçlı olarak İstanbul ve İzmir illerine gönderme oranı yüksektir. Erzurum’daki tüccarlar direk olarak ihracatı kendileri yapmamakta, devamlı bağlantı halinde oldukları ihracatçı firmalara satış yapmaktadırlar.

Kır çiçek bal pazarı merkezinin Erzurum olduğu düşünüldüğünde balın pazarlama kanalı (zinciri) aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Üretici (Arıcı) → Üretim Bölgesi Toptancısı (Erzurum’da) → Tüketim Bölgesi Toptancısı (Batı İllerinde) → Perakendeci veya İhracatçı Firma → Tüketicisi

Kır çiçek balının ticaretini yapan tüccarlara “araştırma bölgesinde arıcılık oranı yükseltilir ve bu bölgede bal üretimi önemli ölçüde artırılır ise üretilen bu balın pazarlamasında bir sorun yaşanır mı” diye sorulmuştur. Tüccarlar bu bölgede ve özellikle yerleşik bazda bir bal üretimi yapılır ise tercihen satın alınacağını belirtmişlerdir. Çünkü tüccarlarda aldığı balın yapıldığı bölgeyi, yapılış şeklini ve güvenilirliğini garanti altına almak istemektedir. Bu bölgede devamlı olarak sahte olmayan balın üretimi tüccarlarla yöredeki üreticileri tanıştıracak ve bal satışında bir devamlılık oluşacaktır. Sonuç olarak üretici ne kadar bal üretir ise üretsin bunun satılmasıyla ilgili olarak bir problemle karşılaşmamakta, malını muhakkak satmaktadır. Bu önemli bir durumdur, çünkü herhangi bir ürünün üretimi problem değil pazarlaması problemdir. Bölgede üretilen balda bu durum söz konusu değildir.

### 5.8. Kooperatifleşmeye Bakış Durumu

Kooperatifler, kişilerin belirli ekonomik amaçlarını güç birliği yaparak gerçekleştirmek üzere gönüllü olarak oluşturdukları ve yönetiminde demokratik ilkeler çerçevesinde söz sahibi oldukları kuruluşlardır (Yıldırım, 1992).



Türkiye’de tarım işletmeleri genellikle küçük aile işletmelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle de düşük maliyetli girdi temininden başlayarak tarımsal ürünlerin daha etkin pazarlanmasına kadar birçok faaliyeti yerine getirmede kooperatifleşmeye ihtiyaç vardır (Çıkın vd., 1998). Kooperatifleşme ile yeterli gücü olmayan küçük birimlerin birleşerek ekonomik alanda daha etkin biçimde yer almaları sağlanabilir.

Yapılan anketlerde “ürettiğiniz balı satmak için bir kooperatif (örgütlenme veya birlik) kurulmalı mı” sorusuna tüm arıcılar evet cevabını vermiştir. “Böyle bir birliğin kurulması size ne yapabilir” sorusu sorulmuş, alınan cevaplarda; teknik bakımdan bilgi aktarımı yapılabileceğini ve balın satışını daha da kolaylaştıracağını belirtmişlerdir. Bu da göstermektedir ki çiftçi ürününü pazarlamada sıkıntı çekmektedir. Pazarlama sorunu aşıldığında daha fazla üretimde bulunma meylidir.

Kooperatifleşme sayesinde tek başına kişisel emek ve sermaye ile başarılması imkansız olan işler kolektif çalışma ruhu ile daha az emek ve sermaye ile başarılabilir (Kaygusuzoğlu, 2002). Araştırma bölgesinde küçük işletmelerin ürettiği az miktardaki ürünlerin pazarlanma şansı düşüktür. Çok sayıda küçük işletmenin ürettiği ürünlerin birleşimiyle çok miktarda ürün elde edilebilmekte ve tek elden kolaylıkla pazarlanıp çiftçinin yaşam standardı yükseltilebilmektedir. Bu da ancak kooperatifleşmeyle mümkün olmaktadır.

Kooperatif konusu ülkemizde üst yönetimlerin halka zorla kabul ettirmeye çalıştığı bir uygulama gibi algılanmaktadır. Çiftçilerin büyük bir kısmı bu konuda oldukça duyarsız davranmaktadırlar (Kaygusuzoğlu, 2002). Kooperatifçilikte başarılı olmanın şartlarından biri kırsal toplumda “sorunlarına sahip çıkma” ve “kendi kendine yardım” bilincinin gelişmesidir. Bu sağlanamadığı sürece kooperatifçilik faaliyeti başarısız olacaktır (Yıldırım, 1992). Anket yapılan işletmelerde birlik kurulmasıyla bazı yararların sağlanacağı ifade edilmiş, fakat birlikte hareket edebilmenin güç olduğu, bunun sağlanamayacağı inancı daha ağırlıklı bir görüş olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle bu konuda çiftçilerin biraz daha duyarlılığı artırılmaya çalışılmalıdır. Yöre halkının eğitim seviyesi düşük olduğundan ve birbirleriyle rekabet halinde olduklarından dolayı birlik konusunda çokta istekli değildirlir, sadece olsa iyi olur demektedirler.

Sonuç olarak denebilir ki gerçekte çok fazla işgücü ve başlangıçta büyük bir sermaye istemeyen, ayrıca aileye önemli bir alternatif gelir getirebilir. Bu alternatif gelir araştırma bölgesi gibi arazinin kısıtlı ve kullanımının sınırlı olduğu alanlarda çok daha önemlidir. Çok fazla işgücü istememesi, ev kadınlarının da bu işi kolaylıkla yapabilmesi arıcılığa olan ilgiyi arttırmıştır. Arıcılık yörede çok iyi bir şekilde yaygınlaştırılabilir, elde edilen ürünler değerinde pazarlanabilir ise yöre halkı için çok önemli bir alternatif gelir kaynağı olabilir ve hayat standardı yükseltilebilir.



## Kaynakça

Açıl, Ahmet Fethi ve Köylü, Kazım (1971), "Zirai Ekonomi ve İşletmecilik Dersleri" Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayın No: 465, Ders Kitabı:168, Ankara, s.118.

Cengiz, Murat (1999), "Erzurum Yöresinde Arıcılığın Yapısal Analizi" Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış), Erzurum.

Çıkmın, Ayhan., Koçtürk, O.M., Kızıldağ, Nermin ve Doğruyol, Baki (1988) "Türkiye'de Tarımsal Kooperatiflerin Yeniden Yapılanması" Türkiye III. Tarım Ekonomisi Kongresi, Ankara, s.174-175.

Dağdemir, Vedat ve Topcu, Yavuz (2003), "Bal Üretim - Tüketim ve Pazarlama Durumu: Türkiye ve GAP" GAP III. Tarım Kongresi, Şanlıurfa, s.143-148.

Erkan, Onur ve Çiçek, Adnan (1988), "Türkiye'de Tarımsal Girdi Kullanımının Gelişimi ve Tarımsal İşletmelerin Yapısal Değişiminin Küçük Tarım İşletmelerinin Kalkınmaları Üzerine Etkileri" Tokat Ziraat Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1.

Güneş, Turan (1965), "Arazi Toplulaştırması, Türkiye'de Tatbikatı ve Meseleleri" Zirai Davalarımız, TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası Yayınları No:19, Ankara.

Karagölge, Cahit (1996), "Tarımsal İşletmecilik" Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayın No: 326, Ders Kitapları Serisi No:74, Erzurum, s.71.

Kaygusuzoğlu, Mehmet (2002), "Ekonomik Krizden Çıkışta Kooperatifçilik" Karınca Kooperatif Postası, Sayı:782, Ankara.

Korkmaz, Fahrettin (1995), "Tarım İşletmelerimizi Küçük Köylü İşletmeleri Karakterinden Kurtarmanın Yönü" Kooperatifçilik Dergisi, Sayı:109, Ankara.

Kumbasaroğlu, Hediye (2003), "Erzurum Merkez İlçede Tarım Arazilerinde Parçalanmanın Nedenleri ve Tarımsal Gelire Etkisi Üzerine Bir Araştırma" Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış), Erzurum, s.27.

Yarol, Korhan (1998), "Erzurum'da Bal Pazarlaması (Sorunlar ve Çözüm Yolları)" Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Basılmamış), Erzurum.

Yıldırım, Şevket (1992), "Kooperatif Kuruluşlarda Başarının Arttırılmasına Yönelik Önlemler" Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 477, Ankara.

- 1- Dergiye gelen eserlerin basımı öncesinde HAKEM görüşü alınır. Yayın Kuruluna gönderilen yazıların dergide yayınlanabilmesi için Yayın Kurulunca belirlenen yayın kurallarına uygun görülmesi ve Hakem Heyeti tarafından kabul edilmesi gerekir. Yayınlanması uygun görülmeyen yazılar hakkında yazarına / yazarlarına bilgi verilir.
- 2- Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisinde dünyada ve Türkiye'de Kooperatifçilik, Tarım, Yönetim, Ekonomi, İşletme, Sosyo-Kültürel vb. konularda yazılara yer verilecektir.
- 3- Yazılar 15 daktilo sayfasını geçmeyen, sayfanın bir yüzüne anlaşılır bir dille yazılmış olmalıdır. Türkçe karşılığı olmayan teknik ve yabancı dildeki terimlerin parantez içindeki kısa açıklaması yapılmalıdır.
- 4- Makalelerde Türkçe ve Yabancı dilde uygun "anahtar kelimeler" bulunmalıdır.
- 5- Çeviri yazılar yayına kabul edilmemektedir.
- 6- Dergimizde yayınlanan yazılar sadece yazarların görüşlerini taşır. Kurumumuz için bağlayıcı husus taşımaz.
- 7- Tarafımıza gelen yazıların yayınlanıp yayınlanmamasına ve dergimizde nasıl yer alacağına Yayın Kurulumuz karar verir.
- 8- Dergide yayınlanan yazılara telif ücreti ödenmez. Yazar telif ücreti almayacağına dair iranameyi, yayınlanmasını istediği yazı ile birlikte Kuruma gönderir.
- 9- Şekil ve grafik numarası ve ismi altına, tablo numarası ve ismi ise üzerine, var ise kaynağı altına yazılmalıdır.

## TEKNİK ÖZELLİKLER

- a) Makaleler Microsoft Word Programında yazılmalıdır.
- b) Makaleyle birlikte, yazarın (yazarların) adını, ünvanını, çalıştığı kurumu, açık adresini, kolay ulaşılabilir iş ve cep telefonlarını, e-posta adreslerini; birden fazla yazarlı makalelerde her bir yazarın makaleye katkı paylarını belirten bir kapak yazısı yollanmalıdır.
- c) Makale başlığının altında yazarın adı ünvanı olarak yer almalı, dipnot numaralarından önce (\*) ile ilk sayfanın altında yazarın ünvanı ve çalıştığı kurum belirtilmelidir.
- d) Makale sonunda yazar soyadlarına göre alfabetik olarak sıralanmış bir kaynakça yer almalıdır.
- e) Makale ile birlikte; Türkçe ve İngilizce başlık, Türkçe ve İngilizce 3-5 anahtar kelime, 80-100 kelime Türkçe ve İngilizce özet verilmelidir.
- f) Makale aşağıda belirtilen özelliklerde 4 kopya olarak ve bir diskette birlikte yollanmalıdır.
- g) Atıflar, metin içinde (Arıcı, 1988, s...) şeklinde verilmelidir.

\* Derginin boyutları 16x24 cm.'dir. Bu çerçevede sayfa Marjları A4 sayfada;  
Üst: 4,5 cm., Alt: 5 ,8 cm., Sol 5 cm., Sağ: 4,5 cm., Üst Bilgi : 3 cm., Alt Bilgi: 1,25 cm. olarak ayarlanmalıdır.

\*\* Metin: Times New Roman, 10 pt., 1 satır aralıklı, iki yana dayalı.

## ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK DERGİSİ HAKEM HEYETİ

**Prof. Dr. Eyüp AKTEPE**

Gazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Osman ALTUĞ**

Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Başkanı

**Prof. Dr. Kadir ARICI**

Gazi Ün. İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Böl. Öğr. Üyesi

**Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

Gazi Üniversitesi İİBF Dekanı

**Prof. Dr. Nevzat AYPEK**

Gazi Ün. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Haşmet BAŞAR**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fak. Çalışma Ekonomisi Böl. Öğr. Üyesi

**Prof. Dr. Raşih DEMİRCİ**

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Rektör Yardımcısı

**Prof. Dr. İsmail DUYMAZ**

Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ferhat ECER**

Niğde Üniversitesi Rektörü

**Prof. Dr. Celal ER**

Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN**

Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY**

Gazi Ün. Mesleki Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. Ahmet GÖKÇEN**

İstanbul Üniversitesi İktisat Fak. Ekonometri Böl. Öğr. Üyesi

**Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

Gazi Ün. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

**Prof. Dr. İ. Hakkı İNAN**

Trakya Üniversitesi Tekirdağ Ziraat Fak. Tarım Ekonomisi Böl. Öğr. Üyesi

**Prof. Dr. Eyüp G. İSPİR**

Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Öğr. Üyesi

**Prof. Dr. Öznur YÜKSEL**

Çankaya Üniversitesi İİBF Dekanı





*Atatürk'ten Günümüze  
Türk Kooperatifçiliğinin  
Öncü Kuruluşu...*