

KOOPERATİFÇİLİK

Sayı - Number : 67

OCAK – ŞUBAT – MART

1985

January - February - March 1985



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

THE TURKISH CO-OPREATIVE ASSOCIATION was founded at İstanbul University in the year 1931, under the name of the Turkish Co-operative Society (Türk Kooperatifçilik Cemiyeti).

Its headquarters was moved to Ankara in late 1933, and at the beginning of 1934 amended its Statutes in conformance with the conditions prevailing at that date.

The Society changed its name into the «Turkish Co-operative Association» in 1948, and modified its Statutes in conformance with the Law No. 3512. or Associations.

The General Assembly of the Association convened on 30 th May, 1964 and resolved that in the light of its 33 years of experience and in accordance with the requirements of the planned economy era, the Statutes of the Association should be re-written. The new Statutes drawn up accordingly were reviewed and adopted by the General Assembly at its meeting on 27th June, 1965.

The Government declared it as an association serving public interest in 1946. The subject with which the Association is concerned, is theoretical and practical co-operative work. Its object is to propagate co-operative ideas in theoretical and practical fields, to promote the co-operative spirit and ideas, and to support activities in this direction.

In order to achieve the objectives outlined in its Statutes, the Association engages in the following activities :

a. Conduct or cause to be conducted research on the subject of co-operative movement, commission its members or other scholars, experts and authors to write articles and books and prepare summaries of articles and books on subjects pertaining to co-operative movement and publish them.

b. Prepare or cause to be prepared standard states for the various types of co-operatives.

c. Make contacts nationally or internationally among all types of public and private agencies, organizations, associations and persons on the subjects related to co-operative movement, legislation and applications, and express its opinion on these subject either directly or on request.

d. Convene academic meetings and arrange co-operative weeks, festivals and general co-operative conventions.

e. Conduct lectures, courses, seminars and general knowledge competitions in different parts of the country on the subject of co-operatives.

f. Join as member those international organization and associations whose objects are similar to its own.

g. Set up a library in the headquarters of the Association, closely connected with the co-operative movement concept, legislation and application and composed of books, periodicals and brochures in Turkish and foreign languages.

h. Participate in the conversions of international co-operative organizations, attend conferences to be arranged by such organizations and make the Turkish co-operative movement commonly known.

i. Make endeavours to ensure that the concept and application of the co-operative movement is widely diffused, that it develops and takes root, that it is included in the curricula of vocational schools, that chairs on the co-operative movement are instituted in the universities, academies, schools and that institutes specializing in the co-operative movement are founded.

k. Support and sustain the activities and enterprises of existing co-operatives act as guide to them in every respect, and at the request of the member co-operatives in solving their management problems.

KOOPERATİFÇİLİK

ÜÇ AYLIK KOOPERATİF İNCELEMELER DERGİSİ

SAYI: 67

OCAK – ŞUBAT – MART 1985



Türk Kooperatifçilik Kurumu Tarafından
Üç Ayda Bir Yayınlanır.

Fiyatı : 175 TL.

Yıllık abone : 700 TL.

Yurtdışı : 1400 TL.

Yazışma Adresi : Türk Kooperatifçilik Kurumu
Mithatpaşa Caddesi 38/A Yenışehir - ANKARA
Tel : 31 61 25 - 31 61 26



Türk Kooperatifçilik Kurumu adına sahibi
Nurettin HAZAR

Yazı İşleri Müdürü

Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ



Yayın Komitesi

Başkan : Kâzım SEÇER

Raportör : İrfan Ünver NASRATTINOĞLU

Üye : Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ

Üye : Bülent AKBAŞ

Üye : Alâaddin KORKMAZ

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Başyazı: Dış Temasların Kooperatifçilikteki Önemi Nurettin HAZAR	3-6
Başyazının İngilizcesi	7-9
Kalkınma Plânlarında Tarım Sektörü ve Uygulama Sonuçları Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ	10-23
Kooperatif İşletmelerde Amaç Tesbiti Yard. Doç. Dr. Zeynep SINA	24-34
Çevre Meselelerine Genel Bakış İsmail Orhan TÜRKÖZ	35-50
Kooperatif İşletmelerde Yönetimin Geliştirilmesi John CRAIG'den çeviren İlhan VAROL	51-69
Haberler: XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi	70-73

CO-OPERATION

A QUARTERLY PUBLICATION ON COOPERATIVE WORK

NUMBER 67 JANUARY – FEBRUARY – MARCH 1985

Quarterly Published by the Turkish Co-operative Association
Correspondance Address :

Türk Kooperatifçilik Kurumu
Mithatpaşa Caddesi 38/A Yenışehir — ANKARA

Tel : 31 61 25 - 31 61 26

Proprietor on behalf of the Turkish Co-operative Association

Personsible Editor
Nurettin HAZAR

(The opinions expressed in the articles belong to the authors)

CONTENTS

	Page
Editorial: Importance of Foreign Contacts in Co-operation Nurettin HAZAR	7-9
The Agricultural Sector in the Development Plans and the Results of Applications Asoss. Prof. Rasih DEMİRCİ	10-23
Objective Setting in Co-operative Enterprises Asiss. Prof. Zeynep SINA	24-34
An Overview of Environmental Problems İsmail Orhan TÜRKÖZ	35-50
Management Development in the Co-operative Enterprise From John CRAIG translated by İlhan VAROL	51-69
News: The 11th Turkish Co-operative Congress	70-73

DIŞ TEMASLARIN KOOPERATİFÇİLİKTEKİ ÖNEMİ

Nurettin HAZAR

Her şeyden önce hatırlamak gerekir ki, Milletlerarası Kooperatifler Birliği'nin (ICA'nın) 1966 Viyana (XXIII.) Kongresi'nde kabul edilen Kooperatifçilik İlkelerinin 6'ncısı "İşbirliği İlkesi" adını taşımaktadır. Buna göre, ortaklara ve topluma daha fazla yararlı olabilmek için her kooperatif, bütün imkânlarıyla, mahallî, millî ve milletlerarası seviyede diğer kooperatiflerle aktif bir şekilde işbirliğinde bulunmalıdır. (1)

Bu bakımdan Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun da, Türkiye'de olduğu gibi, yurtdışındaki kooperatifçilik teşekkülleriyle imkân nisbetinde yakın ve samimi münasebet içinde olması, onların çalışmalarıyla ilgilenmesi ve icabında ortaklaşa faaliyette bulunması tabii sayılmalıdır.

Bundan dolayıdır ki, Kurumumuz kısaca Alyans dediğimiz Milletlerarası Kooperatifler Birliği ile Milletlerarası Raiffeisen Birliği'nin (IRU'nun) üyesi bulunmaktadır. Gene bu sebeptendir ki, Kurum olarak, öteden beri imkânlarının elverdiği ölçüde, milletlerarası mahiyetteki yurtdışı kooperatifçilik kongre ve konferanslarına katılmağa özen gösterilmiştir.

Böylesine toplantılara iştirak etmek, yalnız Kooperatifçilik İlkeleri icabı olduğu için değil, aynı zamanda sayısız faydaları bulunması dolayısıyla da şarttır. Bu faydaların başında, Türkiye'yi ve Türk Kooperatifçilik Hareketini tanı-

(1) Nurettin Hazar, *Kooperatifçilik Tarihi*, sf. 87-89, Ankara-1970.

mak ve yabancı memleketlerde kendimize sempati ve taraftar kazandırmaktır. Bir başka fayda da, bize karşı meydana gelebilecek hücumları ve haksız tenkitleri geri çevirmektir.

Tenkit, hücum ve hatta saldırılar, bunu yapanların bilgisizliğinden ileri gelebileceği gibi, kasıtlı ve tertipli de olabilir. Eğer ortada bilgisizlik varsa, doğru bilgilerle yapılacak aydınlatmalar durumu düzeltebilir. Kasıt ve tertip varsa, ne kadar doğru bilgi verirsiniz veriniz onları yanlış yolda. çeviremezsiniz, ama yerinde uyarılarla kongre veya konferansta hazır bulunan iyi niyetli delegelerin yalan-yanlış kanaatler edinmelerinin önüne geçilebilir. Fakat toplantıda Türkiye'mizden kimse bulunmuyorsa saldırılara veya tenkitlere kim cevap verecektir? Hatta toplantıda bizim de temsilcilerimiz olması halinde, belki de menfi niyetli kimseler bize dil uzatmağa cüsur bile edemeyeceklerdir.

Türkiye aleyhine haksız sözlerin söylendiği bir toplantı geçen yılın sonlarına doğru olmuştur. Gerçekten, Eylül'ün son haftası içinde Bulgaristan'ın başşehri Sofya'da "Balkan Ülkeleri Kooperatif Kuruluşları Başkanları Konferansı" toplanmıştır. Toplantıya, ev sahibi memlekettten başka, Romanya, Yugoslavya, Yunanistan ve Kıbrıs (Rum Kesimi) katılmışlardır. (2) Türkiye'den Türk Kooperatifçilik Kurumu davetli iken ve Konferansın organizatörü Sofya'daki Central Co-operative Union'a bir heyetle Bulgaristan'a gideceği bildirilmişken son dakikada vazgeçildiğinden, konferansta ülkemizin temsil edilmesi mümkün olamamıştır.

Haber alındığına göre, Yunan Delegasyonu adına konferansta konuşan Yunan Tarım Kooperatifleri Birliği Pan-Helenik Konfederasyonu Başkanı, "Yunanistan'da Kooperatifçilik Hareketinin 1780 yılında Teselya Eyaletinde başladı-

(2) ICA News, sayı 9-10, Kasım-Aralık 1984, sf. 3

ğını ve Osmanlı boyunduruğu vahşeti yıllarında bir uyanış ve canlanma içinde geliştiğini" söylemiştir.

Bu sözlerin neresini düzeltelim?

Bir kere, ilk çağdaş kooperatifinin 21 Aralık 1844 günü İngiltere'nin Rochdale kasabasında kurulduğu kabul edildiğine göre, bu tarihten 64 yıl önce Teselya'da kooperatifçilik hareketinin başladığı düşünülemez. O tarihte Teselya Eyaletinde görülen hareketin olsa olsa lonca (Corporation, die Innung, die Zunft) olabileceği tahmin edilebilir.

"Osmanlı boyunduruğu vahşeti"nin ise iftiradan başka bir şey olmadığını tarih ve bizzat iddianın kendisi teyit etmektedir. Çünkü Osmanlı Türklerinin hiçbir yere vahşet şöyle dursun, bir istilacı tavrıyla girmediğini, tam tersine adalet götürdüğünü, birçok yabancı kavmin sükun ve barışa kavuşmak için Türkleri bizzat kendilerinin çağırdığını, Batının tarafsız kalemleri bile kabul etmişlerdir. Kaldı ki, Yunanistan yarımadasının birçok yerinde Rumların nüfus çoğunluğunun bile bulunmadığını tarihler kaydettiği gibi, o bölgelerde önemli miktarda Türk yaşamış olduğunu, günümüze kadar gelen Türk-İslam eserleri göstermeğe yeterlidir.

Bir an için iddianın doğruluğu kabul edilse bile, böyle bir ortamda Eyaletteki kooperatifçiliğin "uyanış ve canlanma içinde geliştiği" nasıl izah edilecektir? Bu çelişki de, iddianın ne derece dayanaktan yoksun olduğunun delilidir.

Aynı konferansta Kıbrıs Rum Kesimi delegesi de söz alarak, Kıbrıs'ta kooperatifçiliğin gelişmesinin 1974'de darbe yediğini öne sürmüştür.

Andlaşmalardan doğan bir hakkın, son çare olarak kullanılmasıyla, Türk Silahlı Kuvvetlerince gerçekleştirilen 1974 Barış Harekâtından önce Kıbrıs Türklerinin uğradığı

zulmü ve katliamı ve 1974'den sonra Kuzey Kıbrıs'taki Türk Kooperatiflerinde kaydedilen gelişmeleri bilenler, Rum delegesinin iddiasının ne kadar dayanaktan yoksun olduğunu tasdik edeceklerdir.

Bundan başka sormak gerekir: Barış ve dostluğun slogan yapıldığı bir kooperatifçilik toplantısında Kooperatif Kuruluşlar Başkanları Konferansında başkalarına çamur atmak, etrafa düşmanlık saçmak hangi kooperatifçilik ilkesine, hangi insanlık kuralına sığar ve kime ne kazandırır, ne fayda getirir?

Sonuç olarak, milletlerarası toplantılara katılmak ve görüş alışverişinde bulunmak için çıkan fırsatların değerlendirilmesi lüzumunun açık olduğunu belirtmek isteriz.

Kooperatifçi Selâmlarımızla...

İMPORTANCE OF FOREIGN CONTACTS IN CO-OPERATION

Nurettin HAZAR

Let us point out first that the sixth of the co-operative principles adopted by the International Co-operative Alliance (ICA) in its 23rd congress held in Vienna in 1966 bears the title of "collaboration", according to which each co-operative must actively collaborate with other co-operatives at local, national and international levels with all the means at its disposal in order to be more useful to the community in general and to its members in particular (1).

Viewed from this angle, it should be deemed quite logical for the Turkish Cooperative Association to enter into close and sincere relations with the cooperative organizations both at home and abroad, to display interest toward their work and to initiate joint operations with them within the limits of the means at its disposal.

As part of these endeavours, our Association is a member of the International Co-operative Alliance which, by the way, we affectionately call "Alliance" among ourselves, and the International Raiffeisen Union (IRU). It is again for this reason that we, as the Turkish Co-operative Association, have made it a point to actively participate in the international co-operative congresses and conferences as permitted by our budgetary capabilities.

The participation in such events offers great benefits as much from the viewpoint of the requirements of the co-operative principles as of its countless advantages, headed by obtaining an occasion to promote Turkey and the Turkish co-operative movement abroad and to gain friends. Another profit to be gained lies in warding off the unjust accusations and criticisms which may have been directed to us.

(1) HAZAR, Nurettin, "*Kooperatifçilik Tarihi*" (History of Co-operation), Ankara 1970, pp. 87-89.

The accusations and criticisms of this nature may arise from the lack of sufficient information or knowledge on the subject or they may be based on wilful and malicious intent. The lack of knowledge ability is normally removed through a continuous flow of impartial information. The wilful and malicious intent, however, can simply not be eliminated no matter how much correct data you feed into the system although one may be able to avoid the probability of misleading the third parties in a controversial issue provided that there is a representative or there are representatives from Turkey in the meeting. Even without goign so far, the presence of our representatives in the meeting might just be the required deterrent against adverse intervention intentions.

Such a meeting where Turkey was unjustly criticised was held toward the end of the last year. In fact, during the last week of September 1984, a conference of presidents of co-operative associations of Balkan countries was organised in Sofia, capital city of Bulgaria with the participation of Romania, Yugoslavia, Greece and Cyprus Greek Administration in addition to the hosts (2). While the Turkish Co-operative Association was formally invited and its participation was confirmed to the Central Co-operative Union, a last minute obstacle prevented the departure of our delegation.

According to the information received later, the President of the Panhellenic Confederation of Greek Agricultural Co-operative Union who spoke in the conference on behalf of Greece had stated that the Greek co-operative movement had begun in Thessalia in 1780 and developed within a spirit of revival and resurrection during the atrocious years of the Ottoman subjugation.

What can be corrected here?

In the first place, as it is common knowledge that the first co-operative was established at Rochdale of England on 21 December 1844, it would be preposterous to assume that the co-operation had actually begun in Thessalia some 64 years prior to that. The movement which

(2) *ICA News*, No. 9-10, November-December 1984, p. 3.

was initiated in Thessalia was at best a corporation (an "Innung" or a "Zunft").

As for the atrocious year of the Ottoman subjugation, the history and the very assertion itself contradict this declaration. Sufficient to say here that the impartial Western authors have entered everywhere with incredible justice instead of as an occupant, let alone atrocity, and several nations have invited the Turks to attain the peace and order which they coveted. Furthermore, the history records that the Greeks did not even have a population majority in a lot of places on the Greek peninsula where the existing Turkish monuments are the vivid examples of the Turkish majority living there.

Even if we assume for a moment that this assertion is correct, how one may explain that the co-operation had developed within such a medium in an atmosphere of "spirit of revival and resurrection"? This very contradiction is enough to show that this assertion is devoid of any sound base.

The delegate of Cypriot Greek Administration who spoke in the same meeting claimed that the development of the Cypriot co-operation had received a blow with the 1974 action.

Those who are aware of the atrocities and massacres perpetrated against the Cypriot Turks before the 1974 peace operation launched by the Turkish armed forces as the last resort use of a right arising from a multilateral agreement and cognizant of the developments recorded in the co-operative movement of the Northern Cyprus Turkish Republic will concur how preposterous the Greek Cypriot delegate's statements are.

This question should be asked in that connection: Which co-operative principle and which rule of humanity justify such vitriolic attacks in a conference of presidents of co-operative associations where the peace and friendship are used as slogans and what benefits may be derived from such an attitude.

In short, we would very strongly underline the need for a full evaluation of the opportunities to participate in international meetings and to enter into exchanges of opinion.

With our co-operative greetings...

KALKINMA PLANLARINDA TARIM SEKTÖRÜ VE UYGULAMA SONUÇLARI

Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ

ÖZET

Türkiye'de 1960 Anayasası ile plânlı kalkınma kabul edilmiştir. 1963 yılında başlayan plân uygulaması ile Türkiye bugün 20 yıllık bir plân tecrübesine sahiptir. Kalkınma plânlarında hedef alınan % 7'lik büyüme hızının gerçekleştirilmiş olması, öngörülen yatırımların yapılamayışı ve sermaye-hâsıla oranının beklenenin üzerinde oluşması ile izah edilebilir. Kalkınmakta olan Türkiye'de plân dönemlerinde tarıma yeterince önem verilmediği gibi, tarımda plânlanan hedeflerin de altında kalmıştır. Bu husus ekonomiyi de olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca ziraat üretimindeki dalgalanmalar dış ticareti de etkilediğinden, döviz darboğazı sebebiyle ekonomik gelişmeyi engelleyici bir etki yapmıştır. Bu yıl uygulamaya konulan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı 24 Ocak 1980 yılından beri uygulanan ekonomik istikrar tedbirlerinin esprisi ile hazırlanmıştır. Bu plânda GSMH yıllık ortalama yüzde 6,3, tarımda ise 3,6 hedef alınmıştır. Bu gelişme hızları daha önceki plân dönemlerinden düşüktür.

1. GİRİŞ

Çağımızda hâkim sürat, yayın haberleşme araçlarının son derece gelişmesi, ulaşım imkânlarının artması, insanlar ve dolayısıyla milletlerarasındaki münasebetlerin sıklaşmasına sebep olmuştur. Milletlerarasındaki bu münasebetler, sadece sosyal ve kültürel sahada kalmayıp, ekonomik sahada da tesirini göstermiştir. İktisaden geri kalmış ülkelerde yaşayan insanlar, komşularıyla ve hatta deniz aşırı ülkelerde yaşayan milletler birbirleriyle temas ettikçe, o milletlerin teknik imkânlarına sahip olmak, onların bir kaç asırlık çabadan sonra kavuştukları refah seviyesine çok kısa bir zamanda kavuşmak istemektedirler. Diğer bir ifade ile, iktisaden gelişmekte olan ülkelerin insanları kalkınmanın getirdiği dünya nimetlerini görerek iktisadî zayıflığın acısını daha derinden hissetmeye başlamaktadırlar.

İktisaden gelişmemiş ülkelerin hızlı kalkınması için, elde mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılması gereklidir. Kalkınma için yatırıma ihtiyaç vardır, bu ise tasarrufa bağlıdır. Tasarruf da bir fedakârlığı gerektirir.

Her ülkenin beşeri ve tabîî şartlarına göre hareket noktaları farklıdır. Sosyal şartlar, kültür seviyesi kalkınma sürecini etkilerler ve ekonomik kalkınma hızını tayin eden faktörler arasında yer alırlar. Her ülke sosyal, kültürel, ekonomik bünyesine göre, bir program dahilinde ekonomik gelişmesini ayarlamak, iktisaden ileri ülkeler seviyesine ulaşmak durumundadır.

Ekonomik gelişme hızına tesir eden sosyal ve kültürel faktörlerin kemmi (kantitatif) olarak ifadesi güçtür. Bu sebeple kalkınma, sadece iktisadî verilerle açıklanmakla iktifa edilmektedir. Aslında kalkınmanın mutlak bir ölçüsü olmamakla beraber, ölçülebilir büyüklük olması sebebiyle fert başına düşen millî gelir milletlerarası karşılaştırmalarda ve iktisadî tahlillerde geniş ölçüde kullanılmaktadır. Ayrıca ekonominin bünyevî özelliklerinin de dikkate alınması, kalkınma sürecinin takip edilmesinde en iyi bir göstergedir.

2. PLÂNDA GENEL HEDEFLER

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nın uygulanmaya konulmasından itibaren ilk iki beş yıllık kalkınma plânlarında kullanılan göstergeye ilâveten yeni bir kalkınma hızı kavramı, kalkınmanın göstergesi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu göstergeden hedefin sadece belirli bir gelir düzeyine ulaşmak olmayıp, bununla birlikte belirli bir iktisadî bünyenin gerçekleştirilmesinin amaçlandığı anlaşılmaktadır.

Dördüncü ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânları'nda esas itibariyle kalkınmanın göstergesi olarak Gayri Sâfi Millî Hâsıladaki artış hızı alınmaya devam edilmiş ve diğer bünyevî gelişmeler ise sektörel bazda bazı dengelerle izah edilmeye çalışılmıştır.

Tarım sektörünün kalkınma plânlarındaki yerini inceleyebilmek için, plânlârin genel temayülünü tespit etmek ve bu açıdan tarım sektörünün durumunu ortaya koymanın yararlı olacağını zannediyoruz. Bu bakımdan biz burada önce plânlı dönemde genel olarak ekonomik yapıda sağlanan gelişmeleri gözden geçireceğiz ve sonra da tarım sektörünü inceleyeceğiz.

PLÂNLİ DÖNEMDE EKONOMİK YAPIDA SAĞLANAN GELİŞMELER ve HEDEFLER:

1960 Anayasası ile karma ekonomi sistemi içinde plânlı ekonomik kalkınma esası kabul edilmiştir. İlk Beş Yıllık Kalkınma Plânı 1963 yılında yürürlüğe konmuş, böylece Türkiye yirmibir yıllık bir plân tecrübesi geçirmiş bulunmaktadır.

Her dört kalkınma plânı da karma ekonomi düzeni içinde gelişmeyi, kaynakların ekonomik ve sosyal faaliyetler alanları arasında en verimli bir şekilde dağıtılmasını ve sosyal adalet ilkesi içinde kalkınmayı amaç edinmiştir. Ayrıca plân kamu sektörü için emredici, özel sektör için yol gösterici bir nitelik göstermektedir.

Birinci Beş Yıllık Plân'da, özel teşebbüsün kâfi derecede gelişmediği dikkate alınarak, kamu sektörünün altyapı yatırımları yanında, üstyapı yatırımlarına da girişmesi öngörülmüştür (1). Ayrıca bu plânda, özel mesken yatırımlarının mümkün mertebe azaltılarak özel tasarrufların sanayi kesimine aktarılması, ithal ikâme sanayiine önem verilmesi, ara malları üreten sanayiini geliştirilerek dışardan ithal edilen hammadde payının düşürülmesi ve böylece dış ülkelere olan bağılılığın azaltılması gibi hususlar öngörülmektedir.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı döneminde ise, toplam yatırımların ve özel kesim yatırımlarının toplanan yatırımları içindeki payının artırılması, seçilen hedeflerden biri idi. Gönüllü tasarruflar, plân hedefinden hızlı arttığı takdirde kamu yatırımları azaltılabilecek, aksi yönde bir gelişimin vukuunda ise kamu yatırımlarını plânda öngörülen miktarın üzerine çıkarmak gerekecektir.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, birinciye nazaran farklı bir felsefeye sahiptir. Bu farklılığın başında özel teşebbüsün köklü teşvik tedbirleri ile yatırıma sevk edilmesi gelmektedir. Plânda kamu tesislerinin özel sektöre devri öngörülmekte ve devletin genel olarak altyapı yatırımlarına yöneleceği belirtilmektedir. Sanayi kesimi daha verimli çalışan özel sektöre bırakılacak ve gerektiği hallerde karma teşebbüsler meydana getirilecektir (2).

(1) Mükerrerrem Hiç, *Birinci ve İkinci Beş Yıllık Plânların Stratejisi ve Tedbirler Bir Karşılaştırma*, Refii Şükrü Suvlay'a Armağan, İstanbul 1970, s. 152.

(2) DPT, *Kalkınma Plânı, İkinci Beş Yıl 1968-1972*, Ankara 1967, s. 101.

KALKINMA PLANLARINDA TARIM SEKTÖRÜ VE UYGULAMA SONUÇLARI

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nın farklı bir strateji ile hazırlandığı görülmüyor. Plânın uzun dönem kalkınma stratejisinde açıklandığı gibi, Ortak Pazar'la imzalanan Ankara Antlaşması ve protokolünün ışığı altında hedeflerin seçildiği ve ekonomiyi 1955 yılına kadar dış rekabete hazırlayacak gelişmelerin öngörüldüğü belirtilmektedir.

Ayrıca bu plân döneminde, ekonomiye daha hızlı bir kalkınmanın gerektirdiği dinamizmi kazandıracak iktisaden az gelişmişlikten kurtulmanın aracı olarak, süratli bir sanayileşmenin zorunluluğu ortaya konmuştur.

Birinci Beş Yıllık Plân döneminde % 6,7'lik kalkınma hızı gerçekleştirilmiş ve bu kalkınma hızının gerçekleştirilmesi için Gayri Sâfi Millî Hâsılanın % 16'sı yatırımlara ayrılmıştır. İkinci Beş Yıllık Plân döneminde Gayri Sâfi Hâsılanın % 16,1'i ayrılmış ve kalkınma hızını ise % 6,9 nisbetinde gerçekleştirmek mümkün olmuştur. Üçüncü Beş Yıllık Plân döneminde ise Gayri Sâfi Millî Hâsılanın yatırımlara ayrılan payında bir artış olmasına rağmen, bu plân döneminde, gerçekleştirilebilen gelişme hızının ancak % 6,5 olduğu görülmektedir (Cetvel 1). Bu dönemde yatırım payının artmış olmasına rağmen gelişme hızının düşük olması, yatırım/hâsıla oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmiş olması ile izah edilebilir.

Cetvel 1. Plânlı Dönemde Göstergeler

Ekonomik Göstergeler	Plân Dönemleri				
	I. Plân Dönemi	II. Plân Dönemi	III. Plân Dönemi	IV. Plân Dönemi	V. Plân Dönemi (Hedef)
GSMH'da ortalama % artış	6,7	6,9	6,5	2,1	3,6
GSYİH'da ortalama % artış	—	—	7,1	2,2	6,3
Sanayi Gelirinin GSYİH'daki payı %	19,5	20,6	20,9	26,1	38,7
Sanayi Üretimi	—	—	9,4	5,2	7,5
Sanayi Yatırımlarının Toplam Yatırımlardaki Payı %	31,3	37,7	38,7	25,62	20,92

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı döneminde öngörülen gelişme hızı % 8,0 olarak belirlenmiştir. Buna göre, kişi başına GSMH, 1978'de 26.796 liradan 1983'te 35.275 liraya yükselecek ve yılda ortalama % 5,7 oranında bir artış olacaktır. Buna göre bu plân döneminde öngörülen gelir artışı, daha önceki plân hedeflerinin üstünde bulunmaktadır. Bu hedefe, dışa bağımlılık istenmediğinden geniş ölçüde artan iç tasarrufla ulaşmak hedef alınmıştır. Nitekim, iç tasarrufun GSMH içindeki payı % 16,4 iken, 1983 yılında 22,4'e yükselmesi öngörülmektedir (1).

Dördüncü Beş Yıllık Plân'da, Üçüncü Beş Yıllık Plân'da olduğu gibi sanayi kesimine ağırlık verilmiş, sanayi üretiminde % 11,7'lik bir artış sağlayabilmek için, toplam yatırımlarda sanayi kesimine yapılacak yatırımların payı 44,10 olarak belirlenmiştir. En büyük yatırım artışlarının ise madencilik, enerji kesimlerinde olacağı öngörülmüştü. Hiç şüphesiz ekonominin karşılaştığı enerji darboğazının aşılması zorluğu bu kararda etkili olmuştur.

Üçüncü Beş Yıllık Plân döneminde % 7,4 olarak öngörülen gelişme hızı ancak % 6,5 olarak gerçekleşebilmiştir. Bu düşük gerçekleşme bile, büyük ölçüde dış borç bularak ve içeride ise enflasyonist bir finansman ile sağlanabilmiştir. Dış borçlar, geri ödenmesine imkân vermeyen ve taze para bulmayı güçleştiren bir seviyeye ulaşırken, dâhilde de enflasyon oranı çok tehlikeli yüzdeye varmıştır. Bu plân öncesi yıllarda, ayrıca ne dünya şartlarında ne de Türkiye'de gelişme hızında % 8'lik bir kalkınma hızına imkân verecek bir değişme meydana gelmemiştir. Aksine temkinli adımlar atılmasını gerektirecek bir ortam mevcuttur.

Dördüncü Plân döneminde hedef alınan yatırım seviyesini gerçekleştirmek ve toplam iç tasarrufları artırabilmek için, gerekli marjinal tasarruf oranı, yani kazanılacak ilâve gelirin tasarruf edilecek kısmı, % 35,1 olarak tespit edilmiştir (2). Bu marjinal tasarruf meylî, son üç plân döneminden beri hep yüzde 35 civarında tesbit edilir. Fakat bu oranın çok altında gerçekleşir. Meselâ uygulanan beş yıllık plân döneminde gerçekleşme sadece % 12 olmuştur. Dördüncü Plân döneminde yine % 35 gibi gerçekçi olmayan bir nisbetin tesbit edilmesi, kağıt üzerinde kendimizi aldatmaktan başka sonuç vermemiştir. Bu marjinal tasarruf

(1) DPT, *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı (1979-1983)* Resmî Gazete'de 12 Aralık 1978, sayı 16487, s. 148.

(2) A.g.e., s. 148.

oranı sağlamış olsaydık bile, öngörülen ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi için, yine Dördüncü Beş Yıllık Dönemde 199 milyar liralık bir yatırım-tasarruf açığı ortaya çıkmakta idi. Bu açığın ise, dış borçlanma ile kapatılacağı ifade edilmiş (1) ancak bu imkân maalesef temin edilememiştir.

Dördüncü Beş Yıllık Plânda öngörülen dış borçlanma ve öngörülen tasarruflar gerçekçi olmadığından, hedef alınan göstergelere ulaşmak mümkün olmamıştır. Dördüncü Plân, enflasyonu körükleyici, ekonomik istikrarsızlığı arttırıcı bir belge olarak ortaya konmuştur. Nitekim uygulama sonuçları da; ülkede ekonomik bakımdan bir çöküşün, çift rakamlara ulaşan fiyat artışlarının, dış ticaret itibarının azaldığı, üretimin gerilediği bir dönemin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu plân döneminde % 8,0 olarak öngörülen gelişme hızı ancak % 2,1 olarak gerçekleşmiştir. Sanayi gelirinin toplam GSYİH'daki payının % 31,8 olması öngörülüşken bu da ancak % 26,1 oranında realize olmuştur. Kaynak yetersizliğinde toplam yatırımların % 44,1 nisbetinde sanayiye yapılması gereken kaynak tahsisi % 25,62 nisbetinde yapılabilmemiş ve bu sektörde % 9,4 nisbetinde hedeflenen gelişme hızına ulaşılamamış ve bu oran da ancak % 5,2 oranında gerçekleşmiştir. Denilebilir ki, bu dönemde plân uygulanmasından vazgeçilerek, yıllık programlarla ve özellikle 24 Ocak 1980'de alınan ekonomik istikrar tedbirleriyle ekonomiye yön verilmeye çalışılmıştır. Bu istikrar tedbirlerinin uygulanması günümüzde devam etmektedir. Beşinci Beş Yıllık Plân da bu anlayış içerisinde hazırlanmıştır.

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik şartlar da dikkate alınarak GSMH'nin artış hızı, yıllık ortalama yüzde 6,3 olarak tespit edilmiştir (2). GSYİH'daki gelişme hızı da aynı oranda olacaktır. Bu dönem zarfında ise tarım sektörünün katma değerinin yılda ortalama yüzde 7,5 ve hizmetlerin ise yüzde 6,5'lik bir hızla artması hedef alınmıştır.

Bu gelişmeler sonucu tarım kesiminin GSYİH'da 1984 yılında yüzde 17,7 olan payı, plân sonunda yüzde 15,5'e düşecektir. Sanayi kesiminin ise plân başında yüzde 31,9 olan payı, yüzde 33,7'ye yükselecektir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için toplam yatırımların ortalama yüzde 8,5 civarında artması beklen-

(1) A.g.e., s. 148.

(2) DPT, V. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, 1985-1989, Ankara 1984, s. 6.

mektedir. Bu cümleden olarak, özel sabit sermaye yatırımlarında artış hızı yüzde 10,9, kamu sabit sermaye yatırımlarında artış hızı ise yüzde 18,9 iken, plân sonunda yüzde 20,9 seviyesinde artacaktır.

Plânda hedef alınan seviyenin gerçekleştirilmemesi için iç tasarrufların yılda ortalama yüzde 9,9 artması beklenmektedir. Bunun için de marjinal tasarruf meylinin yüzde 29 dolaylarında olması gerekmektedir. Bu rakam daha önceki kalkınma plânlarında öngörülenden daha düşük tutulmuştur. Ancak iç kaynakların sınırlılığı sebebiyle, dış kaynak teminine, kalkındırmayı hızlandırma ve istihdam problemini çözme yönünde önem verildiği anlaşılmaktadır. Bunun için döviz kazandırıcı işlemlerin teşviki ile kredi temini öngörülmektedir. Nitekim plân döneminde toplam 16 milyar 270 milyon dolar dış kaynağa ihtiyaç olacağı belirtilmektedir (1). Buna karşılık 9,5 milyar dolarlık da dış borç ödeneceğine işaret edilmektedir.

3. TARIM KESİMİNDE PLANLAMA SONUÇLARI

Sanayileşmiş ülkelerin gelişme safhaları incelendiğinde, bu ülkelerin önce, tarımda büyük gelişmeler gösterdikleri görülür. Tarım, ekonominin ihtiyacı olan hammaddeyi temin eden, çoğalan nüfusun gıda maddeleri talebini karşılayan önemli bir faaliyettir. Tarım kesiminde gelişmenin sağlanması, bilhassa Türkiye için, faal nüfusun büyük bir kısmının geçimini tarımdan temin etmesi bakımından da önem taşımaktadır.

En önemli ihtiyaç maddelerini sağlayan tarımın sosyal ve ekonomik önemi de büyüktür. Gelir seviyesi düşük ve harcamaları içinde tarım ürünlerinin payı yüksek olan toplum tabakaları için hayat pahalılığının önlenmesi ve sosyal huzurun temini bakımından mühimdir. Tarım ürünlerinin dengeli ve yeterli ölçüde arz edilmesi hayat pahalılığını önlediği gibi enflasyon tehlikelerini de önler ve kalkınmayı kolaylaştırır. Bu ise, tarımın çeşitli meselelerinin çözümlenmesine bağlıdır. Tarımla ilgili meseleleri kısaca; üretim yapısının değiştirilmesi, modern teknolojinin ziraat üretimine uygulanması ve böylece verimlilik ve üretimin arttırılması, tabiat şartlarına bağlılığın azaltılması, ziraat kurumlarının yeniden düzenlenmesi şeklinde özetleyebiliriz.

(1) A.g.e., s. 29.

KALKINMA PLANLARINDA TARIM SEKTÖRÜ VE UYGULAMA SONUÇLARI

Bugün Türk ekonomisinin karşılaştığı en önemli mesele, hiç şüphesiz arz yetersizliğidir. Tarımsal üretimin ve ona bağlı olarak da pazara arz edilen ürün miktarının artırılmasında uğranılan başarısızlıktır. Son dört beş yıllık kalkınma plânlarında tarıma gereken önem verilmediği gibi üretim hedeflerinin altında kalmıştır (Cetvel 2).

Dördüncü Beş Yıllık Plân döneminde öngörülen sektörel büyüme hızı yüzde % 5,5 olarak belirlenmiş olmasına rağmen gerçekleşme ancak yüzde 2,2 seviyesindedir. Bu hedefe bir önceki plân döneminde % 11,6 olan yatırım payı yüzde 12,2'ye yükseltilerek ulaşılmak istenmiştir. Ancak bu ölçüde bir kaynak aktarımı söz konusu olmadığından hedefin altında kalmıştır. Zira IV. Beş Yıllık Kalkınma Plânı döneminde toplam kaynakların % 10'u yatırılabiliştir.

V. Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda ise daha düşük bir gelişme hızı öngörülmektedir. Tarım kesimi için yılda ortalama % 3,6 oranında gelişme hedef alınmaktadır. Bu amaçla da toplam sâbit sermaye yatırımlarının yüzde 11,37'si tarıma aktarılacaktır. Bu rakam şüphesiz daha önce plân dönemlerine göre daha gerçekçi görülmektedir. Tarımda hedef alınan gelişme hızı Dördüncü Beş Yıllık Plân dönemi hariç, ilk üç plân döneminde bu kesimde gerçekleştirilen üretim artış hızından daha düşüktür. Böyle bir hedefin de esas alınması ile, şimdiye kadar bütün aksaklıklara rağmen ulaşılan ortalama gelişme hızı (ortalama yüzde 4,5) düşürülmüş olmaktadır.

Cetvel 2. Plânlı Dönemde Tarımsal Üretim Artışı

Toplam Tarımsal Üretim Değeri	Plân Hedefi	Gerçekleşen	Fark
Birinci Plân Dönemi 1963/67	4,7	4,0	- 0,7
İkinci Plân Dönemi 1968/72	4,7	3,9	- 0,8
Üçüncü Plân Dönemi 1973/77	4,6	4,2	- 0,4
Dördüncü Plân Dönemi 1979/83	5,5	2,2	- 3,3
Beşinci Plân Dönemi 1984/85	3,6	-	-

Kaynak: DPT, Üçüncü Beş Yıl, Ankara, DPT Yayın No: 1272, s. 209.

DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Resmi Gazete 12 Aralık 1978, s. 144.

DPT Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Ankara 1984, s. 81.

Esasen geçen plân dönemlerinde gerçekleşme ve plân hedefi arasındaki açığın olumsuz bir yönde giderek artmasını, yüksek hedeflerin plânlanmasına ve devrin iklim şartlarına bağlamak mümkündür. Türkiye'de zirai üretim; hava şartları, bitki hastalık ve zararlıları gibi dış etkenlerin, yani geniş ölçüde çevre şartlarının etkisi altındadır. Ekonomisi tarıma dayalı bütün ülkelerde zirai üretimde görülen bu istikrarsızlık, tarım dışı kesimlerdeki gelişme hızına da etkili olmakta, ekonomi zaman zaman darboğazların içine girmektedir. İktisadî bünyenin, zirai bir yapıya sahip olması neticesinde ihracat gelirlerimizin büyük bir kısmı tarım ürünlerinden sağlanmaktadır (*). Zirai üretimdeki bu dalgalanmalar, dış ticaret hacmi üzerine olumsuz etki yapmaktadır. Dolayısıyla tarımda görülen bu istikrarsızlık bütün döviz gelirlerimize aksettigiinden bütün ekonomik gelişmeyi frenlemektedir. Onun için Türk ekonomisinin, dış yardımlar ve işçi dövizleri sayesinde ithal ettiği bir kalkınma hızını sürdürmekten kurtarmakta tarıma düşen büyük görevler vardır. Yapılacak şey, tarımın iç dinamiğini arttırmaktır. Bunun için de, modern girdilerin etkinliğini artırıcı, sermaye birikimini hızlandırıcı bir yapı değişikliğinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Şüphesiz bu yatırım gerektirir. Bize göre, plân dönemlerinde tarım kesimi ihmal edilmektedir ve verimliliği artırıcı yatırımlarda bir çelişki söz konusu olduğu gibi, tarım yatırımları nisbi olarak bir düşme eğilimi göstermektedir.

Son dört beş yıllık kalkınma plânlarında öngörülen ortalama % 2,2 - 4,2'lik büyüme hızı gerçekleştirilmektedir. Ancak tarım kesiminin millî ekonomi içerisindeki istihdam ve gelir yönlerinden payının daralmasına rağmen tarımsal üretim, mutlak olarak artmaktadır.

Buradan iki netice çıkabilir: (1)

- 1 – Tarımsal kişi başına hasıla artmaktadır.
- 2 – Tarımda kişi başına sermaye ve yatırım artmaktadır.

(*) *Tarım ürünlerimizin genel ihracatımızdaki payı 1963'de % 79,3, 1967'de % 81,5, 1972'de % 72,6 ve 1977'de % 59,4, 1984'de ise tarıma dayalı sanayiler hariç 15,40 birlikte ise 38,06 olmuştur.*

(1) Güneri Akalın, *Tarımın Sosyo-Ekonomik Yapısı, Vergileme ve Gelişme*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 384, Ankara 1975, s. 37.

KALKINMA PLANLARINDA TARIM SEKTÖRÜ VE UYGULAMA SONUÇLARI

Şüphesiz üretim artış sebebi bu maddelerin aralarındaki ilişkiye bağlıdır. Plânlı dönemde ayrıca tarımımızda çalışan nüfusta bir düşüş olmakta, buna karşılık yatırımlar, bütün yatırımlar içerisindeki payını, büyük ölçüde korumaktadır (Cetvel 3).

Cetvel 3. Plânlı Dönemde Tarımsal Üretim ve Yatırımlarda Nisbî ve Mutlak Değişmeler (Sâbit Fiyatlarla)

Planların Başlangıç Yılları	Tarımsal Gayri Safi Hâsıla İndeksi (Sâbit Fiyatlarla)	Tarımsal Hâsılann GSMH Oranı %	Tarım Yatırımlarının Toplam Yatırımlardaki Payı
1963	114,4	35,7	15,5
1968	119,7	29,1	11,8
1973	126,2	24,3	11,9
1978	168,7	20,4	10,0
1984	187,0*	17,7	11,7**

* 1983 yılı rakamıdır.

** Hedef alınan değerdir.

Kaynak: Güneri Akahn, a.g.e., s. 7.

DİE, *İstatistik Yıllığı* 1983, Ankara 1984 ve DPT V. Beş Yıllık Plân, Ankara, 1984'den hesaplanmıştır.

Belirli yatırım seviyesine rağmen, tarım üretimindeki durgunluk ve dalgalanmalar iklim şartlarındaki istikrarsızlık, diğer bir ifade ile tarımın tabiat şartlarına bağımlılığı kadar, uzun dönemde etkisini gösteren tarımdaki bünyevî bozukluklardır.

Dördüncü plân döneminde tarım için öngörülen temel politikalar, tarımdaki yapı bozukluğunu giderebilecek bir nitelikte değildi. Bilakis politik ve ideolojik nitelikte bazı öngörüler söz konusu idi ve bunların Türkiye'de plânda zikredildiği gibi uygulamaya konulabilmesi tartışılabilir bir husustu.

Rakam olarak belirtmek gerekirse, önümüzdeki plân döneminde tarımsal hâsılann GSMH'daki payı 1984 yılında 17,70 iken 1989'da yüzde 15,50 olacaktır. Tarım yatırımlarının toplam yatırımlardaki payı ise 11,7 ile İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Beş Yıllık Plân dönemlerinde gerçekleştirilen yatırım payına yakındır.

Türkiye'de 1950'lerde başlayan makinalaşma, yatırımların büyük bir kısmının bu sahaya ayrılmasına yol açmıştır. Makinalaşma bu yıllarda tarımda durgunluğu ortadan kaldırmış, tarıma bir iç dinamizm kazandırırken, işgücü fazlasının ortaya çıkmasına da sebep olmuştur. Bunun neticesinde insan toprak ilişkilerinde değişimler olmuş, kırsal alandan şehire akın hadisesi hız kazanmıştır. Aslında bu dönemi takip eden yıllarda, 1960'larda ise tarımda makinalaşma, bir gelişme unsuru olmaktan öte zorunluluk halini almıştır. Kamu mülkü olan mer'aların sürülerek tarıma açılması, eskiden mâliyeti çok düşük olan çeki hayvan beslemeyi, yem kaynaklarının azalması ve yem fiyatlarının artması sonucu pahalı bir hale getirmiştir. İlk iki plân döneminde yatırımların ağırlık merkezinin makinalamadan sulama ve toprak kaynaklarının gelişmesine kaydığı görülür. Zira bu dönemde toplam tarım yatırımlarının % 50'den fazlası, sulama ve toprak kaynaklarının geliştirilmesine tahsis edilirken, tarımsal makina yatırımlarının en çok 1/4 nisbetinde olduğu görülmektedir. Üçüncü Beş Yıllık Plân'dan itibaren ise, makina ve ekipman yatırımlarının payının artma eğilimi müşahade edilmektedir.

Tarımsal traktör makina ve ekipmanlarına yapılan yatırımların payı, Üçüncü Beş Yıllık Plân gerçekleşme rakamlarına göre toplam tarım yatırımlarının yarısına yaklaşmıştır (% 47,66). Buna göre Üçüncü Plân dönemi rakamları ve Dördüncü Beş Yıllık Plân hedefleri, bize tarımsal yatırımlarda ağırlığın yine makinalaşmaya kaydığını göstermektedir (Cetvel 4).

Cetvel 4. Tarım Kesimi Yatırımları

Yatırım Konuları	I. Plân Dönemi (Gerçekleşme)	II. Plân Dönemi (Gerçekleşme)	III. Plân Dönemi (Gerçekleşme)	IV. Plân Dönemi (Gerçekleşme)	V. Plân Dönemi Hedefi
Toprak ve su kaynaklarının geliştirilmesi	51,97	51,31	33,72	34,4	65,8
Tarımsal traktör, makina ve ekipmanlar	29,44	25,38	47,66	38,0	
Diğer tarım yatırımları	9,54	10,93	8,75	15,5	34,2
Ormançılık	11,61	9,42	8,32	10,3	
Su Ürünleri	2,04	2,72	1,55	1,8	
Toplam Tarım Yatırımları	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Kaynak: DPT, Üçüncü Beş Yıl Ankara, DPT Yayın No: 1272, s. 219.
DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı, Resmi Gazete 12 Aralık 1978, s. 158.
DPT, İktisadi Plânlama Devresi Kayıtları

Yatırma yatırılabilir kaynaklar ve ekilebilir arazi miktarı sabitken, tarıma ayrılan kaynakların etkin kullanılması amacıyla yatırım konusunun seçimi ve ağırlık verilecek yönün belirlenmesi büyük önem taşır.

Sulama sahasında yatırım yapılması, işgücü kullanıcı tekniklerin seçimini sağlamla kalmayıp, aynı zamanda faktör donanımı açısından tarımda uzmanlaşmaya ve üretimin çeşitlenmesine yol açar. Özellikle Türkiye gibi gizli işsizliğin yaygın olduğu ülkelerde işgücü yoğun teknikleri seçmek etkin kaynak kullanımının ve dağılımının gerçekleşmesini sağlayacaktır. Ayrıca sulama yanında tohum ıslâhı, hayvancılık da mer'a hayvancılığından besi hayvancılığına geçiş, gübre kullanımı v.s. üretim arttırma yanında işgücü talebini de arttırıcı etki yapar.

Makinalaşma, aksine tarımda çalışan işgücünü topraktan koparmakta, tarım kesimindeki nüfusun artışı ile de gizli işsizlik değir bir deyişle atıl işgücü oranı artmaktadır. İşgücü yoğun tekniklerin yarattığı işgücü girdisi talebindeki artış, makinalaşma ve tarım kesimi nüfusunun beslediği atıl işgücü birikiminden fazla olursa gizli işsizlik mutlak rakam olarak azalır. Meseleye bu açıdan baktığımızda hem Üçüncü ve Dördüncü Plân dönemlerinde ve hem de bu yıl uygulanmaya konan 5. Beş Yıllık Plân döneminin hedefleri, Türkiye'de ekonomiyi içinden çıkılmaz darboğazlara itebilecek niteliktedir. Nitekim Üçüncü ve Dördüncü Beş Yıllık Plân uygulaması bu hükmü doğrular mâhiyettedir.

4. SONUÇ

Türkiye 1962 yılından beri plânlı bir kalkınma içindedir. Fakat kalkınma plânının hazırlanması, doğru ve sıhhatli istatistiklerle mümkün olursa, ancak o zaman plândan faydalanmak mümkün olur. Hakikaten bir ülkedeki ziraat, sanayi, millî gelir gibi iktisadî sahalardaki istatistikler sıhhatli değilse, iktisadî bünye hakkında tarım ve sanayinin durumları ve iktisadî refah seviyesi üzerine derinlemesine tahliller şansı çok zayıftır.

Ekonomik bünyenin gelişmesini hızlandırmak için kaynakların harekete geçirilmesi ve en verimli bir şekilde kullanılması gerekir. Zaten plânın esas vazifesi de en uygun kaynak dağılımını sağlamaktır. Ancak amaca ulaşabilmek için kaynakların bir envanterinin yapılması, kullanılmayan âtil kaynaklarla iyi kullanıl-

mayan kaynakların tesbiti gerekir (1). Genellikle plân hazırlama safhalarında, büyük güçlüklerle karşılaşılır ve bu durum plânlama gayretlerini sınırlayan bir engel olmakta devam eder.

Türkiye'de bugün iktisadî istatistikler, plânlamanın ihtiyaç duyduğu ölçüde ayrıntılı olmadığı gibi, sıhhat dereceleri de belirsizdir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nce yayımlanmış istatistiklerle diğer resmî kurumlar tarafından yayımlananlar arasında farkların ortaya çıkması istatistiklerin sağlam bir metodla değerlendirilmediğini, hatalarla dolu olduğunu gösterir (2). İyi bir plân gayesi ile sağlam bir istatistiğe sahip olmak için gerekli tedbirler bir an önce alınmalıdır.

Plân fikrinin ortaya atılmasından bu yana, başlıca çabalar, tasarrufları arttırmak, gerek özel sektör ve gerekse kamu sektörü kanalıyla, yatırımların bileşimini sanayi ağırlık verecek tarzda değiştirmek için harcanmıştır. Fakat tecrübeler gösteriyor ki, bilhassa kamu tasarruflarının artırılması için sürdürülen gayretler hedefine ulaşamamaktadır. Bunun da başlıca sebebi, kamu câri harcamalarını sınırlamanın mümkün olmamasıdır. Bu kötü bir devlet yönetiminin neticesidir. 1960 yılından beri bazı konuların ıslâhı tartışılır. Esaslı düzenlemelerin yapılması öngörülürken, henüz kuvveden fiile çıkan bir faaliyet görülmemektedir. Geçtiğimiz yıl yapılan düzenlemelerin de yetersiz olup olmadığı ve sonucunun nasıl olacağı da tartışma konusudur.

Millî kalkınma çabalarımızın başarıya ulaşabilmesi ve kalkınma plânlarının gelir seviyesinin artırılması, ekonomik bünyenin değiştirilmesi, sanayi ile kalkınmanın hızlandırılması gibi öngördüğü hedeflere ulaşabilmesi, ancak devletçe alınması gerekli tedbirlerin millî menfaatler istikametinde gerçekleştirilebilmesi ile mümkündür. Onun için ekonomiyi yakından düzenleyen reformlar, en kısa zamanda yapılmalı ve yapılanlar da sonuçlandırılmalıdır.

Plânın başarı şartlarından bir tanesi de milletin plânı benimsemesidir. Bu en alt kademedен en üst seviyeye kadar sorumlu kişilerin davranışlarını ayarla-

(1) O. Nuri Torun, *Geçmiş Plân Uygulamaları ve III. Beş Yıllık Plân*, Ekinonik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, İstanbul 1972, s. 5.

(2) Kenan Gürtan, *Plân ve Milli Gelir Hesapları*, Refii Şükrü Suvlay'a armağan, a.g.e., 457-463.

maları gerekliliğini de içine alır. Devlet, plânla birlikte ekonomiye müdahalede bulunurken, en kısa zamanda yüksek bir refah seviyesine ulaşma amacını göstermektedir. Bu amaç bir milletin fertlerinin çoğunluğunun, öngörülen kalkınma seferberliğine katılmasıyla gerçekleşir. Sanayileşme, büyük çapta yatırımları gerektirmektedir. Yatırımların gerçekleştirilmesi için dış ülkelere bağımlı olmadan kalkınma isteniyorsa, millet olarak fedakârlığa ihtiyaç vardır. Yani iç tasarrufların artırılması, gerekli sermaye birikiminin sağlanarak sanayie aktarılması elzendir. Demek oluyor ki, plâni önce hazırlayan uzmanların, icra mevkiine koyacak olan politikacıların ve sonra da milletin bütün fertlerinin kalkınma çabasına katılması lüzumludur.

Bir noktayı daha belirtmeden geçmemeliyiz; bugün Türkiye'nin hedef ve sistem değiştirerek yeni denemelere girişmeye tahammülü kalmamıştır. Devletin geleceğine mâruf millî ekonomik bir kalkınma siyasetinin tesbiti ve bu istikâmette gelişmelerin tâyini gerekir. Ana hedeflerden, iktidar değişikliği ile meydana gelecek ârizî sapmalar önlenmelidir. Bu da ancak Türkiye'de memleket gerçeklerini çok iyi bilen bilgili kadroların yetişmesi ile mümkün olur. Bu kadroların hakimiyeti siyasî veya şahsî çıkar çekişmelerinden doğabilecek sapmaları önleyebilecektir. Yeterli bilgi seviyesindeki kadroların hakimiyeti ise devlet gemisinin emin bir rotada yürümesinin gerçek garantisi olacaktır.

Zusammenfassung

In der Türkei wurde durch die Grundverfassung, die im Jahr von 1960 erstellt wurde, die planmaessige Entwicklung angenommen. Durch die Verwirklichung der staatlichen Entwicklungsplanung hat die Türkei heute etwa 20 jaehrigen Erfahrung. Der in der Entwicklungsplaene vorgesehene 7 prozentiges wchstumrate wurde bisher nach nicht erzielt. Diese Situation kann man damit erklaert, dass die abzielenden Inverstitionen nicht durchgefuehrt werden koennen und der Kapitalkoeffizient ueber den erwarteten Betrag zustande gekommen ist. Als ein Entwicklungsland in der Türkei wurde die Landwirtschaft nicht so grosse Bedeutung beigemessen und wurde es auch in der Landwirtschaft an das geplanten Ziel erreicht. Das ausserdem die Schwankung in der Landwirtschaftlichen Production einen Einfluss auf die Aussenhandel hatte, die damit auftauchenden Devisenengpaesse verhinderte die wirtschaftliche Entwicklung. Der fuenfte Fuenfjahresplan sieht eine Erhoehung des Bruttosozialproduktes um jaerlich 7% vor. In der Landwirtschaft vorgesehene wachstumsrate betraegt 3.6 V.H. Diese Entwicklungsraten liegen noch niedriger als die vorigen Planungszeiten angenommen wurden.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

Yrd. Doç. Dr. Zeynep SINA*

Her kooperatif teşkilât, sosyal yönleri bulunmasının yanı sıra, ticârî nitelikte bir ortaklıktır. Kooperatifler de diğer ticarî işletmeler gibi birer tüzel kişiliğe sahiptirler ve girişimci gibi hareket ederler. Bununla birlikte, ticârî işletmelerle kooperatifler arasında felsefe ve şekil yönünden önemli farklar vardır. Bu farklara rağmen, kooperatiflerin birer ticârî işletme olarak başarılı olabilmeleri, onların iş yönetimi metod ve tekniklerini uygulamalarına bağlıdır.

Her ticârî işletmenin olduğu gibi kooperatif işletmelerin de tüm faaliyetlerine yön veren bir amaçlar grubu olması gerekir. İşletme yönetimi açısından amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta var oluşlarının nedenini meydana getirir. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Amaçlar, işletmenin projelerine veya plânlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını yönetime bildiren birer araç görevini üstlenirler (1). Kısa ve uzun dönemde amaçlar, stratejik plânlamanın, işletme stratejisi ve politikalarının temelini oluşturur. Amaçlar, karar verme kriterlerini belirler ve işletmenin faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılacak standartlar olarak işlev görürler. Bu nedenle, bir kuruluşun faaliyetlerine rehberlik edecek amaçlar grubunun var olup olmaması konusunda bir seçeneği yoktur. Gerçekte tek değişiklik; bazı kuruluşların faaliyetlerine rehberlik edecek amaçların mantıklı olarak detaylı bir şekilde tesbiti, diğerlerinin ise takip edecekleri amaçlar hakkında belli belirsiz fikirlere sahip olmalarıdır. Üst kademe yönetiminin en önemli görevlerinden biri, uzun listeler oluşturabilecek sayıdaki amaçlarının bazılarını önemli sayarak ön plâna almak ve bunları benimsemektir. Yöneticiler işletmenin amaçlarını belli açıklıklâ ortaya koyamadıklarında işletmede karar vermek güçleşir, ya da kararın çoğunlukla, bizzat üst kade-

(*) Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kooperatifçilik Ana Bilim Dalı.

(1) Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Plânlama*, İstanbul Üniv. Yayın No: 2666, Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayın No: 2, İstanbul, 1979, s. 79-80.

KÖOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

me yöneticileri tarafından verilme zorunluluğu doğar (aile tipi işletme). Bu ise büyük kuruluşlarda bir bakıma olanaksızdır. Dolayısıyla her işletme, öncelikle amaçlarını açık ve detaylı bir şekilde belirlemek zorundadır (1).

A. Amaç Çokluğu ve Amaçların Dengelenmesi:

Diğer ticârî kuruluşlar gibi kooperatiflerin de birden çok amacı vardır. Bir kooperatif işletmenin tek amacının, ortaklarının ekonomilerini geliştirmek olduğunu söylemek, bir ticârî işletmenin tek amacının kâr maksimizasyonu olduğunu söylemek kadar tek yanlıdır. Bir ticârî işletmede, işletme yönetiminin sadece kâr ile ilgilenmesi, o işletmenin uzun dönemde yaşamasına ve gelişmesine ilişkin faaliyet ve yatırımların (araştırma ve geliştirme yatırımları, işletmenin modernleştirilmesine ilişkin yatırımlar v.s.) ihmal edilmesi sonucunu doğurur (2). Aynı şekilde, bir kooperatif işletme sadece ortak ekonomisini geliştirme konusuyla ilgilenirse, kooperatif yönetimi, örgütte çalışanların ekonomik durumlarını ve kooperatiflerin sosyal sorumluluklarını ihmal edecek şekilde faaliyette bulunabilir. Bu nedenle, herhangi bir işletmede tek bir amaç saptamak yerine dengeli bir amaçlar grubu belirlemek gerekmektedir.

Amaçlarla ilgili önemli sorunlardan biri, bunların öncelik sırasına konması ve aralarında bir denge kurulmasıdır. Belirlenen ekonomik amaçların, gerek işletme içindeki eğilimlerden ve gerekse sosyal sorumluluklar ve baskılardan oluşan ekonomik olmayan amaçlarla koordinasyonu önem taşımaktadır (3).

B. Amaçlar Hiyerarşisi:

Bir kooperatif işletme, faaliyetleri ile ilgili tüm önemli alanlarda amaç saptamalıdır. Belirlenen bu amaçlar; planlama, işletme stratejisi ve temel organizasyon politikalarının çatısını oluşturur. İşletmenin etkinliğini ve sağlığını etkileyecek herhangi bir faaliyet alanının dikkate alınmaması, o alanın, plânlama, strateji

-
- (1) Atilla Gönenli, *İşletmelerde Finansal Yönetim* (3. Bası), Finans Enstitüsü Yayını No: 3, İstanbul, 1979, s. 8.
 - (2) Charles B. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books Ltd., Harmondsworth, 1976, s. 364; Earl. F. Lundgren, *Organizational Management Systems and Process*, Canfield Press, San Francisco, 1974, s. 149.
 - (3) Erol Eren, a.g.e., s. 124.

ve politikaların dışında bırakılması eğilimini doğurur ve sonuçta onun yaşamasını ve gelişmesini tehlikeye sokar. Bir işletmede herhangi bir kritik alandaki amaçların yokluğu, o konuya ilişkin uygulama standartlarının da yokluğu demektir ve sonuç olarak o alanda uygulama ve çabaların ihmali ortaya çıkar.

İşletme türlerine göre değişik kilit alanlar ve bunlara uygun amaçlar belirlendiği söylenebilir. İşletmelerin belli başlı genel amaçlarının neler olduğu konusundaki görüşler şöyledir: Drucker'e göre, amaç ölçülerinin oluşturulacağı 8 alan mevcuttur (1). Bunlar: a- çalışılan pazarın belirlenmesi, b- yenilik, c- verimlilik, ç- fiziksel ve finansal kaynaklar, d- kârlılık, e. yönetici yetiştirme ve geliştirme, f- işçi yetiştirme ve geliştirme, g- sosyal sorumluluktur. Meyer ve Ansoff, bunlara "otonomi", "güvenlik" ve "esneklik" amaçlarını eklemiştir. Ansoff, ayrıca ekonomik amaçlar grubuna "prestij" ve "likidite" amaçlarını da ilâve etmektedir (2). Kooperatif işletmeler söz konusu olduğunda bu amaçlara "ortakların tutum ve katkıları" amacının eklenmesi de yerinde olur.

Değişik işletmelerde temel amaçların farklı şekilde önemsendiği bir gerçektir. Aynı şekilde, bir işletmede gelişmenin çeşitli aşamalarında bu alanlara verilen önemde de farklar gözlemlenir. Bununla birlikte, genellikle her işletmede bu temel alanların aynı olduğu söylenebilir.

C. Amaçlar:

1 – Çalışılan Pazarın Belirlenmesi: İmalât veya hizmet sektöründeki her kuruluş pazar için üretim yapar. Pazarı dikkate almayan ve pazarda kalma alanında kesin amaçları olmayan bir kuruluş, büyüme ve gelişmeyi bir yana bırakalım, varlığını sürdüremez. Bir işletme, bu alanda amaç saptarken rakip kuruluşları, rakip ürünleri ve pazardaki kendi payını da dikkate almalıdır. Aynı zamanda bir işletme, ürettiği ürünler için gelecekteki toplam taleplerin, rekabet durumunun, ürün geliştirme ve değiştirmenin de projeksiyonlarını yapmak ve bu projeksiyonların ışığında pazarlama amaçlarını pazar payı yüzdesi olarak belirlemek zorunludur. Ticârî faaliyetleri disiplin altına almayı amaçlarından birisi olarak benimse-

(1) P. Drucker, *The Practice of Management*, New York, Harper and Brothers Publishers, 1954, s. 63.

(2) Erol Eren, a.g.e., s. 87.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

yen bir tüketim kooperatifi veya aracıları ortadan kaldırmayı (en azından aracı sayısını azaltmayı) ve üreticiye emeğinin karşılığı olarak adil bir fiyat ödemeyi amaçlayan bir pazarlama kooperatifi veya tarım üreticilerinin kredi gereksinimlerini karşılamayı temel amaçları arasında benimseyen bir kredi kooperatifi; ortak-müşterilerinin pazar taleplerini gittikçe artan bir oranda karşılamayı gerçekleştiremez ise ilgili faaliyet alanlarında önemli bir başarı elde edememiş sayılır. Örneğin bir tüketim kooperatifi, beş yıllık bir dönem içinde satışlarında % 10'luk bir artışı gerçekleştirirken aynı süre içinde toplam pazar satışları % 20 civarında bir artış göstermiş ise, bu kooperatifin pazarda disiplini sağlama gayretleri, bir artış gösterme yerine azalma göstermiş olarak kabul edilir.

Bir kooperatif işletme; üretim hatları, mevcut ve potansiyel pazarlar, dağıtım örgütü, fiyat politikası ve müşteri hizmetleri ile ilgili konularda kesin pazarlama amaçları belirlemelidir. Bu tür amaçların gerçeğe dayanması için kapsamlı pazar araştırmalarına gerek vardır. Örneğin bir tüketim kooperatifinin birbirleriyle uyum halinde olan ve açıkça belirlenmiş çeşitli pazarlama amaçları olmalıdır. Aşağıda sözü edilen alanlarda pazarlama amaçları saptayan bir tüketim kooperatifi, sağlıklı büyüme ve gelişme için ön koşulları gerçekleştirmiş olarak kabul edilebilir:

- satışların miktar ve değerinde artış sağlamak,
- temel ticârî malların yerel pazar paylarında artış sağlamak,
- ticârî mallarda çeşitlenmeye gitmek (elektrikli alet ve eczacılık hizmetleri dahil),
- pazar rekabeti karşısında fiyat politikasında esnek davranmak,
- mümkün olduğu kadar geniş bir coğrafi bölgeye ve çeşitli gelir gruplarına hizmet götürebilmek için zincir mağazalar kurmak,
- eve teslim ve basitleştirilmiş ödeme yöntemleri, daha iyi paketleme gibi geliştirilmiş müşteri hizmetleri sunmak.

Bir işletme, değişik pazarlama gayretlerinin sonucu olarak mevcut mamulle-riyle mevcut pazarlara yerleşmeye çalışarak satışını geliştirmeyi hedefler. Başka bir deyişle, işletme, mevcut müşterilerinin mâmulü kullanma sıklığını çeşitli satış geliştirme teşvikleriyle artırabilir (Tariş'in, Tarin marka mamulünün paketi üzerinde değişik kullanım yerlerini gösteren yemek tarifleri sunması gibi), rakip ürünleri kullanan müşterileri kendi mâmulüne çekmeye çalışabilir (Vita'yı kullanan pazar bölümündeki müşterilerin marka bağımlılığını değiştirerek Tarin'e

yönelmelerini sağlamak için kupon ve hediye gibi tekniklerin kullanılması), işletmenin mâmullerini hiç kullanmayan pazar bölümüne mâmülün üstünlüklerini vurgulayan reklâmlarla yönelebilir (örneğin, hiç zeytinyağı ve ayçiçek yağı kullanmayan pazar bölümüne sıvı yağ kullanımının sağlık ve kullanım kolaylığı açısından yararları reklâmlarla işlenerek, katı yağdan vazgeçirtmeyi hedefleyen davranış değişikliğinin yaratılması gibi) (1).

2 – Yeniliklerle İlgili Amaçlar: Bir işletmenin yaşama koşullarından biri de, bazı yenilikler geliştirmek veya devam ettirmek zorunludur. İşletme devamlı olarak gelişme içinde olan teknik ve ekonomik koşulların ortasında yaşar. Bu değişikliklere yapıcı bir şekilde tepki gösterebilmek ve değişikliğin yönünü ve önemini etkileyebilmek için, bir işletmenin temel faaliyetleri ile ilgili tüm alanlarda sürekli yenilik yapması gerekir. İşletmeler yaşayabilmeleri için kendileri dışında yaratılan yenilikleri kabullenip uygulama yanında kendileri de bizzat yenilikler yaratmak zorundadırlar. Yeniliklerin kapsamına teknolojik yenilikler yanında teknolojik olmayan, özellikle ticârî nitelikteki yenilikler de girer. Örneğin, bir işletme, mâmül hatları bulma, fiat belirleme, müşteri hizmetleri gibi konularda yeni yöntemler geliştirme yanında, yönetim şekilleri ve politikaları, işçi-işveren ilişkileri, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri konularında da yenilikler geliştirmelidir.

3 – Verimlilik: Verimlilik; faaliyetlerden en iyi randımanı elde etmek için masraf düşürücü ve gelir artırıcı önlemlere girişerek işletmenin durumunu iyileştirmektir. Başka bir deyişle, verimlilik, bir işletmede mâmül veya hizmet üretimi ve pazarlamasında kullanılan finansal, fiziksel ve beşerî kaynakların etkinlik ölçüsüdür. Verimliliğin ölçülmesi her zaman için pek kolay olmamakla birlikte, zaman birimi, makine saati birimi ve çalışan kişi başına düşen üretim gibi, bir takım ölçü kriterleri geliştirilebilir veya uygulama sonucu bunların bir kısmı elimine edilebilir. Örneğin bir tüketim kooperatifinde verimlilik; işçi saatına düşen satış miktarı, ürün birimi başına düşen depolama masrafı, satışlarda paketleme mâliyetinin oranı gibi kriterlerle ölçülebilir. Mâliyet kontrolü ve mâliyet indirimi gerektiren tüm alanlarda verimlilikle ilgili olarak amaç saptanmasına gerek olduğu söylenebilir.

(1) Alican Kavas, Yavuz Odabaşı, "Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri İçin Alternatif Büyüme Stratejileri ve Yeni Mamul Geliştirme Projeleri", *Kooperatifçilik Dergisi*, Sayı 63, 1984, Türk Kooperatifçilik Kurumu, s. 9.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

4 – Fiziksel ve Finansal Kaynaklar: Herhangi bir kuruluşun çalışabilmesi için temel gereksinimler arasında fiziksel kaynak ve olanaklar ile finansal kaynaklar sayılabilir. Bir işletmenin düzgün çalışabilmesi için sözü edilen gereksinimler zamanında ve yeterli miktarda temin edilmelidir. Herhangi bir kooperatif işletmenin düzgün ve iktisadî bir şekilde çalışabilmesi için mal stoku ile ilgili amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Yetersiz ve düzensiz mal alımları işin verimliliğini baltalarken, gereğinden fazla mal stoku da bir takım karışıklıklara neden olur. Büro yerinin seçimi, makinelerin konacağı yerin seçimi, depolama kolaylıkları gibi fiziksel kolaylıklar üretim ve pazarlama amaçları ile bağlantılı olarak ele alınmalıdır.

Bir işletmeye maddî kudret sağlayan finansman konusu, kooperatif sektör tarafından, genellikle, ihmal edilen bir alandır. Finansal gereksinimler her yıl için belirlenmelidir ve finansal kaynakları arttırıcı amaçlar saptanmalıdır. Dengeli bir sermaye sağlamak için, finansal ihtiyaçların ne kadarının yedek akçeden, ne kadarının kredilerden veya sermaye arttımına giderek karşılanacağına ilişkin konular dikkate alınmalıdır. Finansal amaçlar; yatırımda dönüş oranı, yedek akçe, müsbet gelir-gider farkı, amortisman gibi alanlar için de gereklidir. Finansal yönden sağlıklı bir kuruluşun etkili bir şekilde faaliyet gösteremeyeceği, finansal yönden sağlıklı olabilmesi için ise finansal planlama ve amaç saptanmasının temel koşullar olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

5 – Kâr: Kâr konusu, genellikle kooperatif lider ve teorisyenlerinin alerji duydukları bir konudur. Onlara göre kooperatif işletmenin kâr sağlaması, kapitalist istismar ile eş anlamlıdır ve ekonomilerini korumak ve geliştirmek için kooperatif örgütlere katılan küçük üretici ve tüketicilerin amaçlarına ters düşer. Kooperatifler kâr sağlamak için değil, ortaklarına hizmet götürmek için kurulmuşlardır. Ancak, bir işletmenin faaliyetleri içinde kâr elde etmesinin önemli bir yeri olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Kâr, faaliyetlerin değerlendirilmesi açısından bir ölçüdür. İşletmenin etkinlik ve verimlilik derecesini ölçen aynı ağırlıkta başka bir kantitatif ve gerçek barometre mevcut değildir. İşletmenin gelişen faaliyetlerini finanse eden temel kaynak olması yönünden de kâr konusu önemlidir. Yedek akçe, kârdan ayrıldığı gibi, bir işletmenin kârda olması potansiyel ortakları cezbeder ve kredi alımları için de bir tür garanti oluşturur. Uzun vadede her kuruluş büyümelidir, aksi takdirde yıpranmaya mahkumdur. Bir işletmenin statik kalma olanağı yoktur ve hiçbir kuruluş kâr elde etmedikçe ve en azından sermaye gereksiniminin büyük bir kısmını kendi kaynaklarından sağlamadıkça

büyüyemez. Yine bir kooperatif kuruluş arka arkaya her sene zarar ederse, bu zararları dengeleyecek finansal kaynakları kim temin edecektir? Günümüzde, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kooperatiflerin zararları devlet hazinesinden karşılanmaktadır. Ancak, kooperatiflerin zararlarını karşılayacak devlet yardımlarının da bir sınırı olacağı tabiidir. Ayrıca, kooperatifte devlet müdahalesinin en aza indirilmesi için de kooperatifin yıl sonunda bir müsbet gelir-gider farkı elde etmesi gerekir. Çünkü kooperatifleri finanse eden devletin, kooperatifin yönetiminde de etkili olmak isteyeceği bir gerçektir. Bu nedenle, kooperatif işletmede yönetim özgürlüğünün sağlanması, diğer bir deyişle otonomi amacının gerçekleşmesi, işletmenin yönetim ve yürütme kararlarında serbest hareket edebilmesi için dış finansman kaynaklarından az yararlanılması yerinde olur.

Burada şu soru akla gelebilir: Bir kooperatif işletme ne kadar müsbet gelir-gider farkı sağlamalıdır? Bir kooperatif işletmenin: a- sermayeye faiz vermek, b- risturn ilkesini işletebilmek, c- ortaklarına tüketim mallarını daha ucuza temin etmek veya onların ürettikleri hammaddeleri piyasadan daha pahalıya satın almak ve gelecekte işletmenin büyümesini sağlamak amacıyla sermaye birikiminde bulunabilmek için yeterli oranda müsbet gelir-gider farkı elde etmek zorunda olduğu söylenebilir.

Bir kooperatif işletme ile bir ticârî işletmenin kâr amacı arasındaki önemli fark, kooperatif işletmenin kâr amacı ile hizmet amacını makul bir şekilde dengelemek zorunda olmasıdır. Kooperatif işletmeler, ortaklarına karşılıklı yardım yoluyla üretici ve tüketiciler olarak ekonomik bağımsızlıklarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak sosyal amaçlar gerçekleştirirler. Örneğin bir tüketim kooperatifi, ortak-müşterilerinin ihtiyaçlarını, en kaliteli malları en uygun fiyatlara temin ederek karşılamayı amaçlar. Kooperatif işletmelerin bu ve buna benzer sosyal amaçları kâr amacıyla makul bir şekilde bütünleşmelidir. Ayrıca kooperatifler, genellikle gelişmekte olan ülkelerde, sermaye gereksinimlerinin büyük bir kısmını devletten ucuz bir şekilde temin etmelerinin yanı sıra, iktisadî faaliyetlerin bazı alanlarında tercih edilmek gibi bir takım avantajlardan (kıt olan üretim kaynaklarının öncelikle kooperatiflere verilmesi gibi) da yararlanırlar (1). Devlet

(1) Franz C. Helm, *Kooperatif İşletme Ekonomisi* (çev. İlhan Cemalcılar), Eskişehir İktisadî ve Ticârî İlimler Akademisi Yayınları No. 150/92, Eskişehir, 1976, s. 7-8.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

yardım ve müdahalesinin bir sonucu olarak kooperatiflere tanınan bu imtiyazlar, kooperatif sektöre, özel sektörden daha fazla sosyal sorumluluklar yükler. Bu nedenle, bir kooperatif işletmede kâr ile ilgili amaçlar, sadece hizmet amacıyla değil, aynı zamanda sosyal sorumlulukla da dengelenmek zorundadır.

6 – Yönetici ve İşçi Yetiştirme ve Geliştirme: İşletmenin rasyonel bir şekilde çalışması hedeflerden biridir. Kuruluşun performansını geliştirmek için orada çalışanların (yönetici ve işçi olarak) birey olarak daha etkili olmalarını sağlamak gerekmektedir. Genelde, meslekte motivasyonu artırma yolları aranır. Amaç; görevi daha ilgi çekici hale getirmek, kişiyi göreve bağlamak, kişinin işinden aldığı tatmin duygusunu artırmak ve gerektiğinde onu mükâfatlandırmaktır. Bunu gerçekleştirme tekniklerinden biri, kişinin görevini veya göreve bakış açısını değiştirmektir. Böylece yapılan işin monotonluğu ortadan kaldırılmış ve kişinin işinden hoşnut olması sağlanmış olur. Bu da, genellikle, kişinin işindeki başarısını artırmak demektir. Bir başka teknik, her birim yöneticisinin o birimin amaçlarını saptamada birinci derecede sorumluluğu üstlenmesidir. Birim yöneticisi kendi üstü ile müzakere ederek hedeflerini saptamalıdır. Bu tür bir amaç saptama, birim yöneticisinin kendi uygulamasının sonuçlarını periodik olarak değerlendirmesini, gelecekteki uygulamalarını bu değerlendirmenin ışığında düzenlemesini sağlayacak ve kendi kendini kontrol etmesine yardımcı olacaktır (1).

Yönetici yetiştirme ve geliştirme alanı, kooperatif olsun olmasın, tüm kuruluşların açık amaçlar saptaması gereken bir alandır. Bir kuruluş orada çalışanlar geliştikçe gelişir. Yöneticilerini artan bir şekilde sorumluluk üstlenecek düzeye getirmeyen bir kuruluş, yönetimin üst kademelerinde çalıştıracak eleman bulamaz. Gelişen bir kuruluş, büyüme ve çeşitlenme sonucunda ortaya çıkan çeşitli görevleri üstlenecek üstün nitelikli yöneticilere gerek duyar. Ayrıca, yöneticiler kuruluşu bugün olduğu kadar gelecekte de yöneteceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin, günümüzde ve gelecekteki sorunlarla başa çıkabilecek şekilde eğitilmeleri gerekmektedir. Yöneticilere kendilerini devamlı olarak geliştirebilmeleri için olanaklar sağlanmalı ve motive edilmelidirler. Her kuruluş, kendi yönetim personelinin gelişmesini gerçekleştirecek açık amaç ve plânlar belirlemelidir.

(1) Tekniklerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. H.R. Bobbitt, R.H. Breinholt, R. Doktor, J.P. McNaul, *Organizational Behavior Understanding and Prediction*, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1974, s. 148-181.

Yöneticiler için olduğu gibi işçiler için de, bireysel ve grup düzeyinde başarı hedefleri saptanmalıdır. Bu tür hedefler; işçinin çalışmalarına rehberlik eder, onların başarılarının ölçülmesinde standart olarak hizmet eder ve işçilerin işletmeye bağlılıklarını gerçekleştiren bir araç olarak kabul edilir.

İşçi yetiştirme ve geliştirme alanı, açık amaçlar belirlenmesinin güç, ancak zorunlu olduğu alanlardan biridir. Bu konuda amaç saptamak için, öncelikle işe ve kuruluşa karşı sağlıklı ve olumlu davranışları gerçekleştirecek ölçülerin belirlenmesi gerekir. Örneğin, bu yönde atılmış adımlardan birinin liyakatın tanınması olduğunu kabul edelim. Bu durumda, liyakata esas olacak davranışların belirlenmesi, ölçülmesi ve mükâfatlandırılması yöntemlerine ilişkin amaçlar saptanacaktır. Bundan sonra liyakat ödülleri belirlenecek ve daha sonra belli dönemlerde seçilen personele liyakat ödülleri verilecektir.

7 – Ortakların Tutumu ve Katkıları: Bir kooperatif işletmenin başarısı, temelde ortaklarının tutumlarına ve katkılarına bağlıdır. Kooperatif işletmede ortaklar gelişigüzel bir araya gelmiş kişiler değildirler. Kooperatif ortakları benzer çıkar ve davranışları olan sosyo-ekonomik bir gruptur. Bir kooperatifte ortağın görevleri, ortaklık payını ödemekle bitmiş sayılmaz. Kooperatif işletmenin ortakların sosyo-ekonomik durumlarını ve ilişkilerini değiştirecek etkili bir araç olmasını sağlamak için, ortakların kooperatifin yönetim ve denetimine etkin bir şekilde katılmaları gerekir. Bunun için de kooperatif ideoloji ve ilkelerini benimsemiş olmaları gerekir. Bu tür bir davranış için eğitim gereklidir. Her kooperatif kuruluş, ortaklarının eğitimini üstlenmelidir, ayrıca kooperatif üst kuruluşlarının kooperatifçilik eğitimi çalışmalarına birim kooperatifler finansal yönden ve örgütlenme yönünden katkıda bulunmalıdırlar. Kooperatifçilik eğitimi ve kooperatifçi tutumların geliştirilmesi, kooperatifin amaçlarından biri olmalıdır.

Kuruluşun faaliyetlerinin yürütülmesinde aktif ortak katkısı, başarının bir başka önkoşuludur. Bir kooperatif örgüt, faaliyetlere mümkün olduğu kadar fazla ortağın doğrudan veya dolaylı olarak katılması için tüm yolları denemeyi amaç edinmelidir. Birim düzeyde kurulmuş küçük bir kooperatifte bu katkıyı sağlamak, büyük ve bölgesel düzeyde kurulmuş kooperatiflerde aynı katkıyı sağlamaktan daha kolaydır. Büyük ve bölgesel düzeydeki kooperatiflerde ortak katkısını gerçekleştirmek için çeşitli coğrafî bölgelerde belirli sosyal programlar ve eğitim programlarıyla uğraşan kooperatif kurulları oluşturmak gerekir. Bu kurullar, aynı zamanda yönetim organına delegeler gönderebilirler veya yönetim

KOOPERATİF İŞLETMELERDE AMAÇ TESBİTİ

kurulu seçimlerine temsilci gönderebilirler. Kooperatif kütüphanesi, kooperatif eğlence merkezi, kooperatif okulu, kooperatif çocuk parkı gibi sosyal ve eğitim-sel faaliyetlere ortakların aktif katkıları, ortağı kooperatife bağlayacağı gibi bu faaliyetlerin toplumdaki diğer kişileri etkileyerek onların da kooperatif ortakları arasına katılmalarını sağlayabilir.

8 – Sosyal Sorumluluk: Kooperatif işletmeler, diğer ticari işletmeler gibi, ekonomik faaliyetleri nedeniyle sosyal etkiye sahiptirler. Bu işletmeler, buldukları ortamın çeşitli kuruluşları ile karşılıklı ilişki içindedirler. İçinde buldukları ortam kooperatiflere bir takım olanaklar sağladığı gibi onların ekonomik faaliyetlerine de bir takım sınırlamalar getirir. Böylece, yaşama gücünü toplumdaki alan ve ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi açısından sosyal bir araç olan bir kuruluş, sosyal beklentileri karşılayamaz ise, uzun dönemde varlığını devam ettiremez. Kooperatiflerin diğer ticarî işletmelerden farklı olarak daha kapsamlı ve önemli sosyal sorumlulukları vardır. Kooperatif işletmenin; toplumun ekonomik yönden zayıf olan kesimini koruması ve onların ekonomilerini geliştirmesi, bireylere demokrasi bilinci vermesi, ekonomik faaliyetlerde monopolcu tutumları (en azından belli ölçüde) önlemesi ve dengeyi sağlaması, ayrıca devlete kalkınma, dağıtım ve fiyat istikrarı politikalarında yardımcı olması beklenir. Bir kooperatif işletme, sosyal sorumluluklarının alanlarını belirlemeli ve bu konuda açık amaçlar saptamalıdır. Örneğin bir tarım kredi kooperatifi, sadece tarımsal kredi dağıtan bir kuruluş değil, aynı zamanda tarımsal gelişme ve kırsal kalkınma için bir araçtır. Bir tüketim kooperatifi malları en uygun fiyatlarla ortaklarına dağıtmasının yanı sıra diğer ticarî işletmeleri sağlıklı ticarî uygulamalar yapmaları için zorlayan bir araçtır. Bu açıdan bakıldığında, her kooperatif kuruluşun günlük dar ekonomik faaliyetinden çok daha geniş bir rolü olduğu gözlemlenir. Kooperatif işletme, sosyal sorumluluğunu yerine getirdiğini ve kendinden bekleneni yaptığını belirtmek için zaman zaman özel amaçlar saptamalıdır.

SONUÇ:

Ekonomik ve sosyal nitelikli kuruluşlar olan kooperatif işletmelerin diğer ticari işletmelerden felsefe ve şekil yönünden bir takım farkları söz konusudur. Ancak bu farklara rağmen, kooperatiflerin birer işletme olarak başarıları, onların iş yönetimi metod ve tekniklerini uygulamaları ile yakından ilgilidir. Konuya bu açıdan bakıldığında, işletmelerin faaliyetlerine yön veren bir amaçlar grubunun

belli belirsiz varlığı yerine bu amaçların açık bir şekilde saptanmasının, kooperatif olsun olmasın, tüm işletmeler için gerekli olduğu söylenebilir. Amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varlıklarının nedenini oluştururlar. Amaçlar, işletmenin projelerine yol gösteren birer unsur ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime gösteren birer araçtır. Açıkça belirlenen amaçların öncelik sırasına konması ve aralarında bir denge kurulması da gerekmektedir. Genel olarak işletmelerin belli başlı amaçlarını; çalışılan pazarın belirlenmesi, yeniliklere ilişkin amaçlar, verimlilik, fiziksel ve finansal kaynaklar, kâra ilişkin amaçlar, yönetici ve işçi yetiştirme ve geliştirme ve sosyal sorumluluk olarak sıralayabiliriz. Kooperatif işletmeler söz konusu olduğunda ise bu amaçlara "ortakların tutumları ve katkıları eklenebilir. Sözü edilen bu amaçlar, kooperatif işletmelerin, kısa ve uzun dönemdeki, başarısı ve etkinliği yönünden gereklidir.

SUMMARY

OBJECTIVE SETTING IN COOPERATIVE ENTERPRISES

With its dual nature (business and social), a cooperative enterprise has some important differences, in philosophy and form, from other enterprises. But as far as its business nature is concerned, a cooperative enterprise has to use modern business methods and techniques in order to be successful. A cooperative enterprise, like all other enterprises, has to set some definite objectives for its effective performance. Objectives are the targets set for the enterprise by the top management to guide its activities. Without well-defined and definite objectives an enterprise cannot achieve success.

ÇEVRE MESELELERİNE GENEL BAKIŞ

İsmail Orhan TÜRKÖZ

ÖZET

Güç bir mesele olarak görülmesine rağmen, bu makalede çevre meseleleri bütünlüğü içinde tartışmak istenmiştir. Kısa bir giriş paragrafından sonra, yazının ikinci bölümünde çeşitli bilim dallarında ortaya çıkan analitik ve sentetik gelişmelere temas edilmiş ve bu gelişmelerin çevredeki tesirleri üzerinde durulmuştur. Bu arada son asırlarda ilmi sahada kaydedilen ihtisaslaşmaya ve buna bağlı olarak ilim dallarının sayısında görülen artışa işaret edilmiş; daha sonra 20. asrın ikinci yarısında gelişen ve birden ziyade ihtisası içine alan yaklaşımlara ve bilim dallarını yeniden gruplandırma faaliyetlerine temas edildikten sonra çevreyi bir bütün olarak ele alma eğilimi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü paragrafta, ilmi ve teknolojik gelişmelerin tabii bir sonucu olan sanayileşme, şehirleşme ve hızlı nüfus artışıyla, keza bunların tabii bir sonucu olarak ortaya çıkan çevre meseleleri arasındaki ilişkiye temas edilmiştir.

Dördüncü paragrafta, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan zamanın, mekânın ve tabii kaynakların yoğun kullanımı meselesi üzerinde durulmuştur.

Beşinci paragrafta ilmi ve teknolojik gelişmelerle bunlara bağlı olarak çevrede ortaya çıkan bozulmaların insan üzerindeki tesirleri incelenmiştir.

Altıncı paragrafta, bir yandan sanayileşme, şehirleşme ve hızlı nüfus artışı; diğer yandan zamanın, mekânın ve tabii kaynakların yoğun kullanımı gibi iki ayrı dizi teşkil eden gelişmelerin müşterek sonucu olan çevre kirlenmesi ve çevrenin tahribi meseleleri tartışılmıştır.

Yedinci paragrafta çevre meseleleriyle ilgili olarak çevrenin reaksiyon gücü ve etkinin tepkiye eşitliği kaidelerinin genelliği hatırlatıldıktan sonra, aksiyonla reaksiyon arasındaki zaman fâsılasına; insanların başlattığı hareketlerin gelişme süresiyle bunlara bir karşılık olmak üzere çevrede ortaya çıkan hadiselerin gelişme süresi arasındaki farklılıklara, bütün bunların karar verme plânlama esnasında yarattığı güçlüklerle işaret edilmiştir. Bu paragrafta, ayrıca tabiata hükmetme ve onu kötüye kullanmak yerine onunla uyum halinde yaşamının insanlık için daha iyi olacağı sonucuna varılmıştır.

Sekizinci paragrafta teknolojik gelişmelere bağlı olarak beşerî faaliyetlerin tesir sahalarının genişlemesine ve bunun ekonomi ve hukuk sistemlerinde yarattığı sonuçlara işaret edilmiş, üçüncü şahıs etkileri (externalities) üzerinde durulmuş, bunları aynı karar organının tesir sahasında toplayabilmek için girilen yeniden guruplaşma ve teşkilâtlanma çabalarına dokunulmuştur.

Dokuzuncu paragrafta, yukarıdaki gelişmelerin sonuçları üzerinde durulmuş; tabiata dayalı faaliyetlere genel ve birden ziyade meslek mensublarının katıldığı yeni yaklaşımların milletlerarası alana yansımaları hadisesine işaret edilmiştir.

Onuncu paragraf tabii kaynak kullanımında global yaklaşımlara tahsis edilmiştir.

Onbirinci paragrafta ekonomik kalkınma, çevrenin korunması ve kirlenmesinin önlenmesi meseleleri yeniden gözden geçirilip özetlenmiştir. Bu paragrafta, ayrıca E.J. Mishan tarafından geliştirilen "Ayrı İmkânlar Nazariyesi" ile bu nazariyenin, J.H. Dales tarafından, çevre meselelerine uygulanması hadisesi üzerinde durulmuş ve bu nazariyenin özellikle milletlerarası turizmle ilgili olarak milletlerarası alana aktarılmasına yönelik gelişmeler hatırlatılmıştır.

Onikinci paragrafta çevre teşkilât ve yönetiminin özellikleri ve karakterine işaret edilmiştir.

Sonuncu paragrafta Türkiye'deki çevre meselelerinin husûsiyetlerine temas edildikten sonra bazı sonuçlara ulaşılmış ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yazının başlık ve muhtevasından da anlaşılabilirliği veçhile bu maddede sadece çevre ile ilgili temel meselelere temas edilmiş, aynı makalede bunların ayrıntılı bir şekilde münakaşası mümkün ve münasip görülmemiştir.

* * *

Olaylara, uzun bir zaman ve geniş bir mekân kesimi içinde baktığımız zaman; "etkinin tepkiye eşitliği", "madde ve enerjinin sakınımı" gibi kuralların, sadece tabii bilimler alanında değil; her türlü sosyal bilim alanları ve ayrıca –tabii ve sosyal bilim dalları arasında kalan ve son zamanlarda gelişmeye başlayan – yeni ara disiplinlerle doldurulmakta olan alanlarda da geçerli olduğu görülmektedir.

Keza bilim alanındaki gelişmeleri zaman ve mekân bakımından geniş bir çerçevede içinde değerlendirdiğimiz zaman, geçen asrın tamamıyla, içinde bulunduğumuz asrın ilk yarısını kapsayan dönemde bilim alanındaki gelişmelerin analitik bir yön takibettiği; bir disiplinin konusunu teşkil eden bir alanda süratle

ÇEVRE MESELELERİNE GENEL BAKIŞ

yeni alt disiplinlerin teşekkül ettiği; meselâ fizik adı altında incelenen olaylar grubunun, tek bir genel disiplin tarafından incelenemeyecek kadar geniş bir alana yayıldığıнын anlaşılması sonucu, yatay ve dikey bölünmelerle bu alanda; mekanik, elektrik, elektromanyetik, hidrolik, termodinamik, atom fiziği, biyofizik, fiziko-kimya gibi rastgele sıraladığımız pek çok yeni dalların geliştiği görülmektedir.

Bu analitik gelişme seyri içinde bir ana bilim dalının diğer bir bilim dalına yakın olduğu alanlarda alt disiplinler teşekkül ederken, ana bilim dalları arasında bir boşluk bulunmadığı, veya diğer bir ifadeyle bu ana dalların birbirinden keskin bir çizgiyle ayrılmadığı, olayların yapısındaki tederici ve yumuşak değişikliği takibederek bir bilim dalından diğer bir bilim dalına geçilmekte olduğu görülmüş; zamanla iki temel dal arasında biyo-kimya, fiziko-kimya, biyo-fizik v.s. gibi yeni geçit-disiplinler teşekkül etmiştir.

Büyük bir ihtimalle bu geçit bilimlerin teşekkülünün de etkisiyle olacak ki, temel bilim dallarının sadece kucaklanamıyacak kadar geniş olmakla kalmadığı; aynı zamanda ayrılamıyacak kadar da birbiriyle irtibatlı olduğu görülmüştür.

Önceleri alt ve ana disiplinler arasında görülen ve biyo-fizik, biyo-kimya, fiziko-kimya gibi yeni disiplinlerin oluşmasına sebep olan bu yakınlaşma, zamanla bir üst düzeye fırlamış disiplin gurupları arasında karmaşık bir yeni olaylar dizisi belirlenmeye başlamış ve özellikle 1950'lerden sonra bu yöndeki gelişmeler hızlanarak yaygınlık ve yoğunluk kazanmıştır. Sosyo-ekonomik, tekno-ekonomik vs. gibi genel adlarla adlandırılan bu olaylar gurubu son yıllarda sosyal bilimlerin bütün dallarıyla ilgili yayınların temel konusu haline gelmiştir.

İnsanlığı uğraştıran olayların bir bilim veya alt bilim dalınca kavranamıyacak kadar yaygın, birbirinden ayrılamıyacak kadar da girift olduğunun idrak edilmesinin bir sonucu olarak son zamanlarda olaylara ve konulara, çeşitli bilim dallarında uzmanlaşmış gurublarca ortak çözüm arama anlamına gelen çoğulcu yaklaşım, "Multi disciplinary approach" yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Bu konudaki en son gelişme, kişiyi çevresiyle birlikte teşkil ettiği bir bütünlük içinde incelemeyi amaçlıyan; kalkınma, büyüme, şehirleşme, çevre kirlenmesi, enerji v.s. gibi aktüel konuları bu açıdan değerlendiren "eko sistem" yaklaşımıdır.

Son zamanlarda aktüel hale gelen "çevre kirlenmesi" konusu da çok çeşitli bilim ve alt bilim dallarını ilgilendiren pek çok analitik çalışmalara ihtiyaç göstermekte ise de esas itibariyle, global yaklaşımları gerektiren sosyo-ekonomik ve tekno-ekonomik bir karakter arz etmektedir.

Kirlenmeyi hızlandıran faktörler arasında baş sırayı alan nüfus artışı ve şehirleşme esas itibariyle sosyo-ekonomik bir olgudur. Nüfus artışının temelinde tıp dalındaki gelişmeler sağlık kurumlarının iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması, çevre şartlarının geliştirilmesi ve hayat standardının yükseltilmesi gibi vakıalar yer almakta; şehirleşmenin de sanayileşme ve onu doğuran teknolojik ilerlemenin bir ürünü olduğu bilinmektedir. Bütün bunlar tüm bilim dallarındaki gelişmeleri takiben ortaya çıkan tekno-ekonomik gelişmelerle yakından ilgili bulunmaktadır. Kirlenmeyi azaltabilecek bir faktör olarak düşünülen "tekrar kullanma" ve "kaynak kullanımında etkinliğin artırılması" ancak teknoloji ve ekonomi dalındaki gelişmelerin harmonize edilmesiyle gerçekleştirilebilecek tekno-ekonomik karakterli konulardır.

Etkileri yönünden ele aldığımız zaman da kirlenme konusunun, kesintisiz bir olaylar zinciriyle, canlı ve cansız bütün çevreyi ve onun dengesini ilgilendiren global bir konu olduğu görülmektedir.

Özet olarak söylenecek olursa, yaklaşık olarak 1950'lere kadar sadece analitik yönde kaydedilen bilimsel gelişmelere sentetik yöndeki gelişmeler de katılmış bulunmaktadır.

Kişinin daha yoğun bir şekilde arzın ötesindeki dünya ile uğraşmasıyla sentetik yöndeki gelişmelerin daha da yoğunluk kazanıp ön plana geçmesi, yaratıkların en şerefli olan insanoğlunun, hem parçadan bütüne hem de bütünden parçaya doğru aynı hakikatı bu defa daha müessir bir şekilde aramaya devam etmesi mümkün olabilecektir.

Parçadan bütüne doğru gelişmeler ekonomi alanında da heyecan verici bir hızla ilerlemektedir. Ortaçağın kapalı köy ekonomisi, sanayi gelişmesiyle daha açık fakat tek yönlü sömürge ekonomisine dönüşmüş; II. Dünya Harbi'nden sonra dünyanın siyasî coğrafyasında görülen gelişmelerle sömürgecilik hayli törpülenmiş ve şekil değiştirmiştir. Sanayi ülkelerinin, sömürgeleriyle aralarındaki bütünlüğün parçalanmasından sonra, kendi aralarında yeni bir bütünleşmeye gitme

ihtiyacı duymaları sonucu Batı Avrupa'da Avrupa Ekonomik Topluluğu - AET, Doğu Avrupa'da Karşılıklı Ekonomik Yardım İçin İşbirliği - CMEA veya daha yaygın ismiyle Comecon gibi, bölge bazında milletlerarası bütünleşmelere gidilmiş; bölge bazındaki bütünleşmeleri zamanla OPEC gibi kaynak bazındaki bütünleşmeler takibetmiştir.

Son yıllarda bazı yarar veya endişelerin bölge bazındaki bütünleşmelerle en çoğa veya en aza indirilmesinin mümkün olmadığı, zarar ve yarar kaynaklarının temelde ortak oluşu sonucu milletlerin birbirinden ayrı düşünülemediği hususu, daha yakından ve derinden idrak edilmiş; az gelişmiş ülkelere yardım zorunluluğu, Güney-Kuzey Dialogu, Milletlerarası Yeni Ekonomik Düzen v.s. gibi slogan ve yaklaşımlardan ve nihayet Global Dünya Ekonomisinden sık sık bahsedilir olmuştur.

Hem insanların, hem kir kaynaklarının, hem de kirlenmeyi oluşturan unsurları taşıyan hava ve su gibi ortamların hareketliliği kirlenme konusunda da global yaklaşımları gerekli kılmış ve çevre kirlenmesi konusu süratle milletlerarası bir konu haline dönüşmüştür.

Radyoaktif artıkların dünya ölçüsünde hareketliliği, bu konunun, bu düzeyde ele alınmasını gerekli kılarken; ülkeler arasında hudut teşkil eden veya çeşitli ülkeleri kateden nehirlerle, sahillerini birden ziyade ülkelerin paylaştığı göl ve nehirlerde kirliliğin önlenmesi veya giderilmesi konusu bölge bazında ortak davranışlara konu olmuştur.

Daha ârızî bir olay olan kişinin kişiyle savaşı bir yana bırakıldığında, insanlığın tarihi onun tabiata ve çevreye karşı verdiği bir savaşın tarihidir ve bu savaş satırlarımızın başında andığımız "etkinin tepkiye eşitliği" kuralı çerçevesi içinde cereyan etmektedir.

İnsanlığın sıtma, verem, veba, kolera vs. gibi hastalıkları ortadan kaldırdığı veya kontrol altına aldığı sandığı bir devrede kalp hastalıkları, damar sertliği, kanser gibi yeni hastalıklar ortaya çıkmakta; çocukların doğarken veya doğduktan kısa bir süre sonra ölmekten kurtarıldıklarının sanıldığı bir devirde doğma şansından mahrum edildikleri görülmekte; yakın çevresini geliştirip konfora kavuşan kişilerin iç dünyalarını gereğince geliştirip zenginleştirememekten dolayı iç ve dış dünyaları arasında dengesini yitirip rûh bunalımlara saplandıkları bilinmektedir.

Ziraat mücadele ilaçlarıyla sayıları aşırı derecede azaltılan bitki veya böceklerin kontrol altında tuttuğu türlerin hızla üremesi sonucu, yeni ve daha büyük zararların ortaya çıktığı ve buna bağlı olarak ilk bakışta zararlı sandığımız türlerin yararlarının zararlarını aştığı yeni yeni öğrenilmektedir.

Ormanları kesilmiş, mer'aları yolunmuş dağlar, gönderdikleri sellerle bağ, bahçe, tarla ve evlerimizi tehdit etmekte, rüzgârların içine saldıkları toz, taş ve topraklarla suratımızı tokatlamaktadır. Ne var ki, tabiat kişileri değil, tümüyle insanlığı muhatap aldığı için dağların ormanlarına balta vuran nesille, dağların gönderdiği selin kötülüklerine, tozlu rüzgârların tokatına maruz kalan nesil birbirinden farklı olmaktadır.

İnsanlık, çevreyi en ileri derecede kontrol altına aldığı sandığı bir dönemde, faaliyetlerinin, birikip birdenbire belirgin hale gelen zararlı etkileriyle bozulan çevreye yeniden ve bu defa aşırı ölçüde mahkûm olduğunu çok geç idrak edebilmektedir.

İnsanlık gibi çevre de, birinci hatlarda verdiği savaşı kaybetmesi sonucu zaman zaman geri çekilip ikinci hatlarda yeniden tertiplenmekte ve yeni saldırılarıyla insanlığın akıl ve nizam dışı davranışlarına karşı amansız savaşımı sürdürmekte ve insanoğlunu eşyanın tabiatını anlamaya zorlamaktadır.

Bu gün yüzyüze geldiğimiz ciddi problemlerden birini oluşturan çevre kirlenmesi; insanın, bir bakıma oyunun kurallarına aşırı derecede aykırı davranarak, tabiata hükmetme çabalarına, tabiatın, insanı kendi kırı ile çevreliyerek verdiği müstehzi bir cevaptan başka bir şey değildir. Tabiatın yararlanabilmek için insanlığın, ona hükmetmekten vazgeçip onu anlamıya ve onunla uzlaşmaya çalışmaktan başka yapabileceği bir şey yoktur.

Genel olarak "çevrenin korunması" ile, bunun özel bir durumu olan "çevre kirlenmesi" konusunun, son yıllarda bütün dünyada yaygın bir ilgiye mazhar olması da bu çerçeve içinde ortaya çıkan ve insanı "çevreyi bütünlüğü içinde görme"ye ve "eşyanın tabiatına nüfuz"a zorlayan uyarıcı ve sevindirici bir gelişmedir. Bu gelişmeleri sürdürebilmenin şartlarından biri de analitik çalışmalarla global yaklaşımları mümkün kılan sentetik çalışmaları birlikte götürebilmektir.

Ülkemizdeki gelişmelerin iki değişik kaynağı mevcuttur. Bunlardan birincisi, önceleri Ankara'da görülen, fakat zamanla diğer şehirlere yayılma istidadı

gösteren hava kirlenmesiyle; Haliç, İzmit ve İzmir körfezlerinde görülen ve ileri derecelere ulaşan su ve deniz kirlenmesidir. İkinci kaynak sanayi ülkelerinde gelişen "environmentalizm", "conservationalizm" gibi akımlarla hava, su ve toprak kirlenmesine karşı gösterilen endişeyle karışık ilgidir.

Asırlardan beri cereyan etmekle beraber son yıllarda tahribatını artıran çevre bozulması ve yeni yeni yaygınlaşıp yoğunluk kazanan çevre kirlenmesi ülkemizde yaşanan iki olay olduğu halde her zaman her konuda olduğu gibi maalesef her iki konu da ülkemizde esas itibarıyla batı kalıpları içinde sunulmakta ve o yönde gelişme eğilimi göstermektedir.

Bu vesile ile, her şeyden önce, sanayi ülkeleri ile gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılan çevre problemleri arasındaki farklılığa işaret etmek yararlı olacaktır.

Sanayi ülkelerinde çevrenin korunması akımı, ekonomik kalkınma hamlelerinin bir sonucu olarak barajlar, regülatörler, taşkın koruma - bataklık kurutma tesisleri, sulama şebekeleri, hidro elektrik santraller, köprüler, nehir limanları, iskeleler gibi ulaştırma tesisleri, sedde teras vs. gibi toprak koruma yapıları ile su havzaları ve nehir yataklarının fiziki bütünlüklerinin parçalanıp bozulmasına, akarsuların son damllarına kadar kullanılıp yataklarının kurumasına; billur gibi berrak-soğuk suların akla gelen her türlü artıklarla kirletilip pis kokular neşreden bir köpük seli haline gelmesine, atılan ılık su ve diğer artıklarla ısınıp tabii özellik ve görünümünü bütünüyle kaybetmesine; madencilik çalışmalarının bir gereği olarak büyük toprak kesimlerinin delik deşik edilmesine; aynı çalışmaların bir sonucu olarak diğer bir takım toprakların maden artıkları ve cüruf yığınlarıyla doldurulmasına; hava meydanları, yollar, geçitlerle kara parçalarının yırtılıp kesilmesine, sahillerin çoğu zaman çevreyle uyum sağlamadan inşa edilmiş, zevksiz, kısa dönem yararlarını en çoğa çıkartmayı amaçlayan yapılarla doldurulmasına; ormanların, yollar ve diğer üretim tesisleriyle vahşilik ve ıssızlığının bozulmasına bir reaksiyon olarak, başlatılmış bir akımdır.

Nüfusun çoğalması; bunun bir sonucu olarak bir yandan şehirlerde izdiham artarken, diğer yandan yollar, enerji nakil hatları, haberleşme sistemi gibi alt yapı hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla bu nüfusun en ücra köşelere kadar yayılması, teknolojik gelişme ve ekonomik kalkınmanın bir sonucu olarak insanlığın yararlandığı kaynakların çeşitlenmesi ve tabiatla el değmedik bir kesimin kalmayışı; gene teknolojik gelişme ve ekonomik kalkınmanın bir sonucu olarak, insanın

önce tasarrufuna aldığı, sonra farkına varmadan hükmüne girdiği, ailelerce kullanılanlar başta olmak kaydıyla, her türlü araç ve gereçlerin çoğalıp insanı muhasara etmesi; haberleşme ve ulaştırma imkânlarının gelişmesi sonucu, insanın etkilendiği alanın genişlemesi, genişliyen bu alanda kişiyi etkileyen hadiselerin yoğunluğunun artması, her türlü gelişmeleri takibetme arzusu fakat gittikçe bunun imkânsızlaşması bu akımın süratle gelişmesine etki eden bir diğer faktörler dizisidir.

Kişi bir yandan üretmek için arzın tabii yapı ve görünümünü bu şekilde değiştirir ve bozarken diğer yandan da mal ve hizmetler ürettiği için bu bozulmaları hızlandırmaktadır. Zira gerek üretim zincirinin bütün halkalarınca gerekse tüketimin her çeşidinde kullanılan ve tüketilen her kaynak ve ürüne karşılık bu ürünlerin belirli bir oranına tekabül eden ve mevcut teknolojik düzeyde, hiç bir işe yaramıyan, ayrıca kendilerinden kurtulmak için harcama yapılması gereken, bir yığın artık teşekkül etmektedir.

Diğer yandan nüfus arttıkça, artan bu nüfusun belirli merkezlerde yoğunlaşması demek olan şehirleşme hızlandıkça ve nihayet daha çok fizikî tüketimi ifade eden hayat standardı yükseldikçe kirlenmedeki yoğunlaşmanın derecesi de artmakta ve "çevrenin korunması" konusu içinde, "çevre kirlenmesi" giderek önem kazanmaktadır.

Bütün bunların tabii bir sonucu olarak sanayi toplumlarında "sıfır nüfus artışı", "sıfır büyüme hızı", "büyüme imkânlarının sınırlılığı", "büyüme kavramının değiştirilmesi" gibi refah toplumlarının hayat anlayışı ve ekonomik yapısını temelden değiştirme istidadını taşıyan kavram ve akımlar yeşerip gelişmektedir.

"Çevrenin korunması" genel kavramının sanayi toplumlarında ortaya çıkan manzarası ve bu toplumlar için ifade ettiği anlam aşağı yukarı budur.

Fakat bu çerçevede içinde ortaya konan "çevre korunması" kavram ve akımının az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ve bu arada Türkiye için geçerliliği fevkalâde sınırlıdır.

Çevreye ilişkin problemler, sanayi toplumlarında üretim ve üretim artışlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı halde, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çevreye ilgili meselelerden dolayı üretim arttırılmamaktadır.

Erik Eckholm'ın ifadesiyle "yaşanabilir bir çevreye sahip olmak için başlatılması gereken dünya çapındaki savaşta, Tokyo ve Sao-Paulo üzerindeki bulutları temizlemek; Eric Gölündeki hayatı Kuzeybatı Hindistan'daki mera arazilerinde görülen ve giderilmesi için hiçbir tedbir de alınmayan tahribatı önleme ve giderme gereği karşısında sadece bir ön çatışma olmaktan ileri gidemeyecektir. Yavaş yavaş ilerleyen çöller, gittikçe artan taşkın tahribatı ile toprak verimliliğinin azalması yoluyla çok daha korkunç kayıplara mâruz kalmaktadır. İnsanlık, âcil sıkıntı, cehalet, dar görüşlülük ve hırs sonucu tabii sistemin hudutlarını zorlayarak kendi yaşama şartlarını temelinden çökertmektedir".

Az gelişmiş ülkelerin en alt sıralarında yer alan Afganistan'ın, İndus ve Amu Derya nehirlerini besliyen akarsu yataklarında insanı rahatsız eden durum, tabii görünümün; ekonomik kalkınma amacıyla buralarda geliştirilen baraj, hidro elektrik santrali, sulama şebekesi gibi tesislerle değil, aşırı derecelere ulaşan ormansızlık, taşkın, rüzgâr ve su aşınmasıyla bozulmuş olması; bundan dolayı yukarıda sözü edilen tesislerin yapılmasının hemen hemen imkânsız denecek ölçüde zorlaşmış olmasıdır. Bu ülkede FAO uzmanlarınca yürütülen bir çalışmaya göre jeolojik ve topografik açıdan en uygun baraj alanları, tasarlanan baraj hacimlerinin 25 yılda rüsubatla dolma durumunda kalması dolayısıyla, ekonomik açıdan elverişsiz olduğu için, bu amaçlarda kullanılamıyacaktır.

Ülkemize gelince daha Abdülhamit Han zamanında Fransa ormanlarına eşdeğer sayılan Kastamonu ormanlarındaki azalmayı; 60-70 sene evvel ormanlarla bezenmiş olan Konya-Meram yöresindeki tepelerin bu gün çırılçıplak ve kireç ocaklarıyla meskun oluşunu; bir kaç neslin hayat süresi içinde Konya-Karapınar civarıyla, Ağrı doğu eteklerinde kumulların teşekkülünü; Aksaray-Bor-Ulukışla-Karapınar merkez olmak üzere Orta Anadolu'nun çölleşme tehlikesiyle karşı karşıya bulunuşunu; 1950'lerin sonlarında yapılan Konya-Sille baraj veya göletinin rüsupla dolması sonucu su alma yerinin 20 yıldan daha az bir süre içinde iki defa yükseltilmesine ihtiyaç duyuluşunu; nehirlerimizin, boz bulanık akışını, yeşil ve kızıl gibi su ile birlikte bulunması en son akla gelen sıfatlarla anılmasını; yangınların tahrib ettiği orman alanlarını sıfır olarak kabul etsek bile, orman rejimine tabi tutulduğu halde üzerinde ağaçtan eser olmayan alanları ağaçlandırabilmemiz için, bu günkü tempo ile 150 yıl bekleme gereğini, kaldı ki, bazı yıllarda yangınların yok ettiği alanların, ağaçlandırılan alanları aşmakta oluşunu, köylerdeki ve bazı gecekondu bölgelerindeki hayat şartlarını da arada sırada hatırlayıp dikkate almak kaydıyla, Haliç'in, İzmir ve İzmit körfezlerinin kirlenmelerine,

Ankara havasının teneffüs edilemez hale gelmesine ne kadar yansak, Boğaz'ın tabii güzellikleriyle tabiatla uyum sağlayan ve herbiri bir sanat eseri olarak kabul edilen yalıların tahribatına, kıyı güzelliklerimizin bozulmasına ne kadar hayıflan-sak yeridir.

"Çevre korunması" kavramının az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde içi-ne oturtulması gereken çerçeve de bu olmalı; bu ülkelerde bu akıma bu açıdan bakılmalıdır.

Bundan dolayı Türkiye ve benzeri ülkelerin "çevre korunması" kavram ve akımına yaklaşımları sadece üretimin bir gereği ve sonucu olarak ortaya çıkan çevre sorunlarıyla bunun özel bir hali olan kirlenmeyi değil, aynı zamanda ve özellikle, üretimi sınırlayan çevre sorunlarını da içine alacak olan ve hatta sonun-culara öncelik ve ağırlık veren bir yaklaşım olmalıdır.

İşaret edilmesi gereken ikinci husus kalkınma ile çevre meseleleri arasındaki yakın ilişkidir.

Bir ülke içinde gelişmiş ve bundan dolayı tabii güzelliklerini büyük ölçüde yitirmiş, nüfusu kalabalık yörelerde yaşayan kişi ve gurublar, mevcut ulaştırma araçları, özellikle otomobillerle ekonomik ölçüler içinde ulaşabilecekleri bir me-safe içinde, kaynakları şu veya bu sebepten dolayı kullanılmadığı için tabii gü-zellikleri bozulmamış, hafta sonlarını, hiç olmazsa yıllık tatillerini geçirebilecek-lei bir takım yörelerin bulunmasını istemektedirler. Buna karşılık tabii güzellik-lerini korumanın bir bedeli olarak ekonomik kalkınmalarını gerçekleştirememiş ve nisbi bir yokluğa mahrum bırakılmış bu bölgelerin halkı da, haklı olarak başka yöreler halkının çeşitli eğlenceler gibi bu yöredeki anlayışa göre marjinal sayılabilecek bir takım ihtiyaçları için kendi âcil ve zorunlu ihtiyaçlarından vaz-geçmeye rıza göstermemekte, sonuçta yöreyi kalkındırmak isteyen yöre halkıyla, yörenin tabii halinde bırakılmasını savunan, yöre dışında oturan ve yöreyle sınırlı bir ilişkisi olan "çevre koruyucuları" arasında uzun süre devam eden ve büyük boyutlara ulaşan tartışmalar cereyan etmektedir. Bir yandan gelir düzeyinin art-ması, diğer yandan ulaştırma imkânlarının çoğalması sonucu seyahat imkânları arttıkça tabii güzellikleri bozulmamış bu bölgeyi ziyaret eden, tatillerini burada geçiren, kısaca tabii güzelliklerinden dolayı ilgi duyan kişilerin sayısı artmakta, bunların teşkil ettiği baskı gurubu yöre halkına galebe çalarak söz konusu yöre-nin, millî park vs. gibi adlar altında, ziyaretçilerin sayısının çokluğundan dolayı yöre güzellikleri kayboluncaya kadar, olduğu gibi kalmasını sağlayabilmektedirler.

Konuyu kirlenme açısından incelediğimiz zaman, kirlenmeyi sınırlayabilmek için büyümeyi durdurmak gerekir diyenlere karşı büyümeyi savunanlar; Wilfred Beckerman'ın ifadesiyle; İnandırıcı olmak için hayat kalitesinin bozulduğundan dolayı büyümeye hücum edenlerin, bu bozulmanın zarûri olarak büyümeden geldiğini ve büyümenin yararlarını da dikkate almamıza rağmen, bozulmanın, insan refahını azaltan bir istikamete doğru ilerlediğini isbatlamaları gerekir. * Ashında ekonomik büyümenin hayatın vafına arzu edilmeyen etkileri, sadece toplam refahı azaltacak bir noktaya ulaşamamakla kalmamış, aynı zamanda, pek çok durumlarda büyüme, bunları önemli ölçüde azaltmıştır. Ekonomik büyümenin sürdürülmesi halinde bu zararlı etkilerin daha da azaltılması kuvvetle muhtemeldir... Kirlenmeye, zararlı ilâçlara, otomobillere veya kamu ulaşım araçlarının yetersizliğine karşı çıkmak büyümeye karşı çıkmak değildir" diye fikirlerini belirtmekte, çünkü yanlış büyüme stratejilerinden dolayı ortaya çıkan sakıncaların, büyümeyi durdurarak değil büyüme kavramını yeniden tanımlıyarak ve yönlendirerek giderilebileceğini ileri sürmektedirler.

Bu istikâmette düşünenlerden Maurice F. Strang, büyüme kavram ve stratejisinde az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerce de kabullenilebilecek olan aşağıdaki değişiklikleri teklif etmektedir:

"Bizim sanayi toplumlarımızla, fizik yönünden gelişip olgunlaşmış insanlar arasında büyük bir benzerlik mevcuttur. Bu toplumların tamamen fizikî mâhiyette olan bir büyüme hedefi peşinde koşmaları, yetişkin kişilerin sadece fizikî boyularını geliştirecek bir hayat tarzını benimsemeleri kadar sağlıksız ve kendi kendini tahrib eden bir tercih olacaktır. Di ğer yandan, toplumların fizikî olgunluğa ulaştıktan sonra büyümelerini durdurmalarını istemek de, fizikî yönden büyümelerinin durmasından sonra kişilerin, gelişmelerini durdurmalarını istemek kadar yanlış olacaktır. Toplumlarımızın insani ve hakiki anlamda büyümeleri ise –ulaşılması gereken bir hedef olarak– henüz önümüzde durmaktadır. Fakat, bu hedefin gerçekleştirilmesi de, yolumuzu değiştirmemizi, fiziki yönü daha önemsiz olan, çevreye daha az yük yükliyen ve daha az kaynağa ihtiyaç gösteren, daha müteâmil bir büyüme tarzı peşinde koşmamızı zorunlu kılmaktadır.

Di ğer yandan, henüz büyümenin başlangıç noktasında oldukları için, halklarının ihtiyaçlarını giderebilmeleri amacıyla gelişmekte olan ülkelerin, fizikî anlamda da büyümelerini devam ettirmeleri zorunlu görülmektedir. Fakat bu ülkelerin bile; sağlıklı, devam ettirilmesi mümkün olan, kişinin insanî anlamda kendi

kendini anlaması ve geliştirmesine imkân veren ve bu imkânı gittikçe geliştiren bir fiziki büyüme tarzına daha çok ağırlık vermeleri gerekmektedir."

Bu münasebetle, bu başlık altında özellikle ülkemiz için önem arzeden bir meseleye değinmekte yarar umulmaktadır. Bir ülkeyi, meselâ Türkiyemizi diğer ülkelerden tamamen ayrı tutmanın mümkün olabileceğine inanmış olsaydık, felsefî açıdan, bu günkü anlamıyla büyümenin anlamsız bir şey olduğunu da savunabilir ve belki de Lord Lionel Robbins'in "bizatihi büyüme, arzu edilecek bir şey değildir; büyümeyi teşvik edeceği açısından hareket ederek herhangi bir şeyi tavsiye etmek, esas itibariyle zevksiz bir karakter yapısını ortaya çıkarır." ithamına katılabilirdik. Ancak, bu mümkün olmadığına göre, hayatımızın idamesi ve hatta sonuçlarıyla birlikte beğenmediğimiz bir büyüme kavramının değiştirilmesi için, ekonomik büyüme ve kalkınma yoluna başvurmaktan başka bir seçim imkânımız yoktur.

Bu bakımdan çevre meseleleriyle ilgili politikamızı belirlerken bir yandan ülkelerin geçmiş tecrübelerinden yararlanır, oralarda ortaya çıkan gelişme ve akımları izlerken diğer yandan, bu konuyla ilgili olarak geliştirilen tedbirlerin ekonomik, özellikle, sanayi kalkınmamız için taşınamiyacak kadar ağır külfetler yüklememesine mümkün olan dikkat ve itina gösterilmelidir.

Kalkınma meselelerine bölgelerarası gelişme farklılıklarının giderilmesi, gelir dağılımının iyileştirilmesi açısından bakanlara ilâve olarak; bu konulara, çevre, özellikle kirlenme yönünden yaklaşan ekonomistlerle diğer dallardaki uzmanlardan bazıları da ekonomik faaliyetlerin, özellikle sanayi yatırımlarının, yaygınlaştırılmasını savunmaktadırlar.

Bunlar görüşlerini, ekonomik faaliyetlerin yaygınlaştırılması halinde çevreyle gerekli tesisler arasında iyi bir uyum sağlanabileceği, çevrenin belirli sınırları aşmayan tahribatı kendiliğinden onarabileceği, belirli derecelerin altındaki artıkları ayrıştırıp absorbe ederek kirlenme probleminin ortaya çıkmasına engel olacağı esasına dayandırmaktadırlar.

Konuyu bu çerçeveye oturttuğumuz zaman, kalkınmacılarla çevre koruyucuları arasında – yukarıda değindiğimiz – ana mesele, çevre koruyucularının strateji seçimiyle ilgili olarak kendi aralarında yürüttükleri bir tartışmaya dönüşmektedir.

Bu noktada problem, bir bakıma, "herkesin kullanmak zorunluluğunda kalacağı tek bir tip standard mal mı üretilim, yoksa birbirinden değişik tiplerde mal üreterek herkesin arzularına uyacak tarzda seçim yapma imkânını açık mı tutalım" tartışmasına indirgenmektedir. Zira sanayi yatırımlarının yaygınlaştırılması demek, — ortaya çıkan artıkların çevrenin ayrıştırma kapasitesini aşır aşmıyacağı bir yana— her yeri aynı ölçüde kirletelim; kişilerin, bir takım ek masrafları göze alma pahasına da olsa, daha temiz bir çevrede yaşama imkânlarını ortadan kaldıralım demekle eş anlamlı olacaktır. Sanayiinin yaygınlaştırılması konusunda özel bir gayret sarfedilmez, onun ekonomik kurallarına göre belirli merkezlerde yoğunlaşması veya belirli merkezlere doğru yayılmasına imkân verilirse, kirlilik derecesinin de bu kalıbı takibetmesine; dolayısıyla kirliliğin bir çevrede ucuz oturmak isteyenlerle daha temiz bir çevrede daha pahalı oturmak isteyenlere bir seçim hakkı verilmesine imkân hazırlanmış olacak; sonuçta hem fakirinin hem zenginin, dolayısıyla toplumun tatminini en çoğa çıkarma yolu açılmış olacaktır.

Şüphesiz ki, hem ekonomik etkinlik hem de kişi hürriyetlerine saygı duyan çoğulcu demokratik toplum yapılarına yatkınlık yönünden sonuncu durum yeğlenecektir. Nitekim, bu durum "ayrı imkânlar" (Separate facilities) adı altında E.J. Mishan tarafından geliştirilmiş, "Pollution, Property and Prices" adlı kitabında J.H. Dales tarafından da kirlenme konusuna uygulanmıştır.

İşaret etmek istediğimiz üçüncü husus da milletlerarası alanda gelişen yeni bir eğilimle ilgili bulunmaktadır.

Yukarıda, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş sanayi ülkelerinin çevre meseleleri arasındaki çok önemli farka işaret ettikten sonra; kaynakların kullanılmasında yönünden, bir ülke içindeki çevrecilerle kalkınmacılar arasında yürütülen ve genellikle çevreciler tarafından kazanılan mücadeleye değinmiş, bu münasebetle ülkemizin bu konudaki tutumu ile ilgili görüşlerimizi özet olarak ortaya koymuştuk. Bundan bir evvelki paragrafta da üretim, özellikle sanayi faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasının mı yoksa yoğunlaştırılmasının mı daha iyi olacağını tartışırken mantıklı bir sonuçla bir ülke içinde çeşitli derecelerde geliştirilmiş ve dolayısıyla farklı ölçülerde kirlenmeye konu olmuş bölgelerin birlikte bulunmalarının refahı en çoğa çıkarmak yönünden daha yararlı olacağını, aşırı derecede müdahalenin söz konusu olmadığı durumlarda ekonomik kuvvetlerin bunu kendiliğinden başarabileceğini hatırlatmıştık. Teorik açıdan varılan bu so-

nuçlarla milletlerarası alandaki bazı gelişmeleri, meselâ, nüfus plânlamasını (kirlenme nüfus ve üretim artışlarıyla doğru orantılı olarak artmaktadır), gelişmiş sanayi ülkeleri ve milletlerarası kuruluşların sanayi projelerinden daha çok tarım, turizm ve diğer kırlık yöre projelerini destekleme eğilimi göstermelerini (Yukarıda görüldüğü gibi şehirleşme arttıkça kirlenme de artmaktadır) meselâ Afrika'daki Viktoria Gölünü olduğu gibi koruyabilmek (kalkınma için bir kaynak olmaksızın çıkarmak) için Kuzey Amerika ülkelerinde birtakım derneklerin kurulmakta oluşunu, nükleer silâhların yayılmasını önlemek zahiri sebebiyle atom enerjisi üzerinde tekel kurma yolundaki teşebbüsleri vs. birlikte düşünüp gelir artışı ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak seyahat imkânlarının artması sonucu sanayi ülkelerinden yüz milyonlarca insanın tatillerini yurt dışında geçirmekte oluşlarını da hesaba katınca, elinde olmuyarak insanın "ayrı imkânlar nazariyesi milletlerarası alanda uygulamaya mı aktarılmaktadır?", "Milletlerarası işbölümünde bize tabii güzelliklerin bekçiliği mi düşmektedir?" diye sorası gelmektedir.

Madalyonun öbür yönüne de bakmak ve belki de haksızlık etmiş olmamak için bunun aksi temayüllerin de varlığını, bazı sanayi ülkelerinin işgücü yoğun, çevre etkisi fazla sanayi dallarını diğer ülkelere kaydırıldığını belirtmek de uygun olacaktır.

Meseleyi böylesine bir şüphecilik içinde ele almak doğru olmamakla beraber kalkınma, –ve bu arada turizm– politika ve stratejilerimizi çizer, çevre ve kirlenme konularıyla ilgili milli yaklaşımlarımızı belirlerken bu hususların da gözönünde tutulmasında sayısız yararlar vardır.

SUMMARY

AN OVERVIEW OF ENVIRONMENTAL PROBLEMS

In this article it has been attempted to examine the environmental problems at full length and in full scope though, admittedly, it has been considered a difficult job.

After a brief introductory paragraph, analytical and synthetical developments of sciences of all kinds have been reminded and the resulting impacts of these scientific and technological developments on the environment in general have been reconsidered in the second paragraph. Namely, specializa-

ÇEVRE MESELELERİNE GENEL BAKIŞ

tion in, and later on rapid proliferation of sciences in the last two centuries and then appearances of different multi disciplinary approaches re-grouping of different sciences and attempts to treat the environment in its entiti in the second half of this century have been reviewed.

In the third paragraph, industrialization, urbanization and rapid increases in population which are direct results of scientific and technological developments, and inter-links between these developments and resulting environmental problems have been examined.

In the fourth paragraph, technological developments and resulting intensive usage of time, space and natural sesources of all sorts have been dealt with.

Then in the fifth paragraph the impacts of scientific and technological developments and resulting environmental detoriation on human being have been studied.

In the sixth paragraph, pollution and destruction of the environment which all consequences of common effects of two sets of developments i.e. industrialization, urbanization, population increase on one hand and intensive usage of time, space and natural resources on the other hand have been discussed.

Power of environment for reaction, and universality of the rule of equality of action to reaction have been reconsidered in the environmental context. The time lag between action and re-action; the differences between the required times for various types of human related developments and the environmental reactions there to; resulting uncertainties and their impacts on decision making and planning have been reviewed in the seventh paragraph. In this paragraph it has been concluced that living in harmony with and in the environment, instead of ruling and misuring the same, would be much better for the human being.

In the eighth paragraph, expansion of the areas of influence of different human related activities, as a result of technological developments and its inpacts on economic and legal systems, i.e. externalities of all sorts and re-

sulting attempts for re-grouping and reorganization, in order to internalize these externalities, have been reviewed.

International consequences of the above mentioned developments and repercussions of multi disciplinary and global approaches to the nature related activities in the international fields have been studied in the ninth paragraph.

The tenth paragraph has been set aside for global approaches in the natural resource utilization.

Several issues of economic development, environmental protection and prevention of the environmental pollution have been re-examined and summarized in the eleventh paragraph. Besides, theory of "Separate facilities" of E.J. Mishan and its application to the environmental problems by J.H. Dales have been reminded and extended to international field, especially in relation with the international tourism.

In the twelfth paragraph properties, qualifications and characteristics of the environmental organizations and management have been discussed.

In the last paragraph the characteristics and the properties of the environmental problems as they exist in Turkey have been indicated, and some recommendations in this regard have been drawn upon.

As it can be understood from the title and the content, in this article it has been just attempted to touch the main topics of the environmental issues and detailed discussion thereof has been neither intended nor considered possible in the same.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

Yazan: John CRAIG*

Çeviren: İlhan VAROL

Uzun süredir kooperatifler sosyal ve ekonomik birer varlık olarak kendi organizasyonlarını kendileri ele aldılar. Biz bu durumu 19. yüzyılın yazarları olan Owen ve King'in yazılarından anlıyoruz. Bu görüş 19. yüzyılın sonlarında başlayan gelişimin hareketinden sonra da devam etti.

1935 yılında Dr. George FAUGUET: "Kooperatif kuruluşlar halka dönük diğer kurumlardan, ekonomik organizasyonlarının etkinlikleri ve toplumsal amaçlarına ulaşma niteliğinde olmalarıyla ayrılırlar. Sonuç olarak, bu ayırım biri sosyal, diğeri ekonomik olarak birleşen iki elaman arasında yapılma zorunluluğundadır." demektedir.

Kooperatif yönetimde sosyal ve ekonomik organizasyonun her ikisinin kesinlikle birlikte yönlendirilmesi zorunluluğu vardır.

1930'lardan bu yana dünyada kooperatif hareketi büyük bir gelişim ve ilerleme gösterdi. Teknolojik ve ekonomik değişmeler II. Dünya Savaşı'ndan bu yana büyüme yönünden her tür organizasyonları baskıları altına aldılar. Geliştirmede değişik fonksiyonu ve yüksek ücretli, özel şekilde yetişmiş yönetici kadrolarına gerek vardır.

Son 20 yıl içinde kooperatifler merkezleştirilerek, daha iyi koordine edilme ve daha uyumlu pazar şartlarının hazırlanmasıyla yönlendirildiler. Bu, özel ücretli yönetimin ve uzlaşmanın ortaya çıkmasına sebep oldu.

1970'lerde kendi kooperatiflerini yanlış yola saptıran genellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde pek çok sayıda kooperatif ortağının bulundu. 1970'lerde kendi kooperatiflerini yanlış yola saptıran genellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde pek çok sayıda kooperatif ortağının bulundu.

(*) Dr. J.G. Craig Kanada Toronto şehri York Üniversitesi profesörlerindedir. 1978 yılının Kasım ayında Viyana'da düzenlenen I.C.A.'nın 45. Uluslararası Kooperatif Semineri'ne konuşmacı olarak katılmıştır.

ğuna kesinlikle şahit olundu. Bu ortaklar doğrudan doğruya kooperatifi güçsüz düşürmek ve üreticilerle tüketicilerden çok, izlediği organizasyonu kapitalist ve rekabetçi kuruluşlara benzetmeyi amaçladılar.

Son zamanlarda Fransız Tarımsal Kooperatifler Konfederasyonu günün kooperatiflerinde çalışan çiftçilerin çalışmalarını geniş çapta etüd ederek çiftçilere dört genel tavsiye sundu (1):

1 – Kooperatif ortakları ve ihtiyaçlarını uyumlu şekilde karşılanmasını ve kooperatiflerin etkili ve becerili olmasını isteyenler, "Teslim etmek fakat eleştirmek" ilkesini benimsediler. Onlar toplantılara katılmaları için zeki ve sorunları çabuklukla kavrayan gruplar oluşturdular, açıklıkla ve üzülerek belirtmek gerekir ki, karar verme yetkisi yönetici ve baş denetçilere verilmiştir. Bu kooperatifleri çiftçiler ve fikirlerini açıklamak isteyen ve emek katkısında bulunan karşıt fikirliler; etkili ve iyi işleyen bir şekilde görmek istemişlerdir.

2 – "İyi niyetli ortaklar" kooperatiflerini destekleyen ve güven duyduğu bazı kişilere kooperatif hakkında karar alma yetkisini devreden ortaklardır.

3 – "Ümidi kırılmış kooperatifçiler" organizasyon işini eskiden teslim edilmiş, fakat şimdi kooperatifi yanlış yola saptıran kooperatifçilerdir. Bunlar kooperatif fikrinin ve prensiplerinin en iyi olmasını düşündüler, fakat kooperatiflerin doğuşunda bir tür yanlış uygulamalarda da bulunmuşlardır.

4 – İlgisiz, kayıtsız çiftçiler, yaklaşık olarak Fransız çiftçilerinin % 25'ini bir araya getirdi. Onlar birlikte çalışmayı kabul etmeyip, işlerini kendi kendilerine yapmayı istediler.

Bu yüzden iyi niyetli ortaklardan bazıları saptırılıyorlardı. Kendi kuruluşlarının yönetimini korkusuzca ele geçirmeye istekli olan önemli miktarda "Teslim eden fakat eleştiri yapan ortaklar" hâlâ vardır. Ümidi kırılmış kooperatifçilerin grup içinde bulunanlarının sayısı gün geçtikçe artmaktaydı. Onlar kooperatif teorileri ile kooperatiflerin gerçekten nasıl işleyeceği düşüncesi arasında büyük bir uçurumun varlığını gördüler. Kuzey Amerika ve diğer Avrupa ülkelerinde, ortaklık çalışmaları sonucunda birbirine benzer kuruluşlar tesbit edildi. 1975 yılında İsviçre'nin Sion şehrinde yapılan "Yeterlik ve Demokrasi" isimli konferansta, ICA araştırma müdürlerinin sunduğu tebliğlerin incelenmesinden anlaşıldığına göre, ortakların kooperatife karşı soğukluğu ve kayıtsızlığı Avrupa'da geniş oranda tüketim kooperatiflerinde problem olarak kendini göstermiştir.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

Hepimiz bu sorunlar üzerinde dürüstlikle durduk. Onlar bize kooperatif yönetimindeki gelişmenin yetersizliğini yansıttılar. Bu alan niçin yüzüstü bırakıldı?

II. Dünya Savaşı'ndan sonra herşeyden önce kooperatif organizasyonlarında yenileştirme gereksinimi ile karşı karşıya gelindi. Fakat yönetim becerileri yetersizdi. Bu ise, rekabet için yenileştirmenin ve gerekli ilerlemenin başarısızlığa uğramasının bir sebebiydi. Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinin çoğunda kooperatifler başarı ile rekabet yaptılar ve güçlü bir yönetim ile iyi bir merkezleştirme plânı hazırlayarak onu başarı ile uyguladılar. Bunu yaparken, kooperatiflerin çalışma durumları ele alındı ve yönetimde gelişmenin üzerinde önemle duruldu. İşçilerin daha iyi yetiştirilmeleri ve becerilerini geliştirmeleri için ev eğitimi programlarının yerleştirilmesi üzerinde daha çok önemle duruldu. Fakat bu üzerinde durulan yönetimle ilgili teori, iş okulları geliştirilirken, ortaklığı içine alan problemler çözüme ulaştırılmadı.

Yönetim teorisi bize kapitalist girişim ve çalışmaların ve kamu kuruluşlarının dışında iş okullarının geliştirildiği öğretti. İşin iş ve genel yönetim prensiplerinin iş görmede yerinin etkili olduğu uzun süreden beri biliniyordu. Bu genel prensipleri nasıl uygulayacağını öğrenen yöneticiler, kapitalist veya kooperatif işletmelerde herhangi bir önemsenmeyen işi yönetebileceklerini göstermişlerdir. Bundan başka kontrol edilmeyen iklim koşullarını ortaklara uygun şekilde sunmak ve kooperatif teorileri ile kooperatif felsefesini değerlendirme yerine eşsiz becerileri geliştirmeye ihtiyaç duyulmamasının uygunsuzluğu kooperatif yöneticileri tarafından öğrenildi.

Fakat yönetim teorisi gelişmeye devam etti. Geçmiş 15 yıl boyunca organizasyonlar üzerinde çevresel yerleşim merkezlerinin zorlamasıyla yönetim teorisi geniş çapta önem kazandı. Başarılı yöneticiler tek araç olan baskı kullanma metodu ile işlerini organize etme mecburiyetinde kaldılar; ve aynı zamanda içsel bir koordinasyonla işleri plânladılar. Bu gelişmeler sebebiyle teori yönetiminde beklenmeyen bir olay ortaya çıktı ve büyük çaptaki kapitalist şirketlerde geniş bir uygulama alanı açıldı (2).

Beklenmeyen teoriler alaylı bir şekilde genel yönetim prensipleri fikrine karşı çıktı. Onlar organizasyonun her türünün eşsiz derecede önem taşıdığını vurguladılar ve uygun yönetim pratiklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duydular.

İşletmeler kadar iyi iş gören topluluklar oluşturan kooperatiflerin ortaya çıkışından sonra, her iki görünümde de başarılı bir kooperatif yönetiminin muhtevasının zorunlu olduğu gerçeği ortaya çıktı (3).

Kooperatif yönetiminin geliştirilmesinde savaşım verme açıklıkla kooperatif yönetimi teorisinin geliştirilmesinde benzerlik ve eşsizliklerin her ikisini birlikte heceleme gerekli oldu. Kooperatif baş yöneticileri ve kooperatifle ilgili akademisyenler, kooperatif teorilerini ve pratiklerini geliştirmeye ihtiyaç duydular. Bunu başarmak fazla zaman aldı, fakat eğer kooperatiflerin 21. yüzyıl içinde benim-onun savaşımını yaptığı gibi, basın-yayın organları da onun mücadelesini vermediler.

Her tür kooperatiflerin ihtiyaç duydukları yönetim becerilerine ve metodlara, diğer tüm organizasyonlarda da aynı derecede ihtiyaç duyulur. Burada bu benzerliklerin ayrıntılarına girmeyeceğim, seçkin görünümlü, umut veren konular üzerinde durmayı ve kooperatif yönetimi teorilerinin geliştirilmesinde tartışma ve yardım yapma konusunun odak noktasını oluşturan özellikleri sergilemeyi tercih edeceğim.

Tabloda Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde uygulanan yedi yönetim kuralının dört ana iş kolunda açıklanması ve bunların karşılaştırılmaları yapılmaktadır. Bu tablo yüzlek olarak şekillenmiş noktaları özetler. Tablo, her tür kuruluş içinde dikkate alınması gerekli bilimsel varyasyonlarla organizasyonlar arasındaki genellemeleri içine alır. Bununla beraber varyasyonlar onların içinde bulunan dört tipten daha büyük yer tutar. Örneğin karşılaştırma yapmak, kuruluşlar arasındaki büyük farklılıkları ortaya koymuş olmasına rağmen, kendi kendimizi konuya duyarlı duruma getirmek için yarar sağlamıştır.

HİZMET VE KAR AMAÇLAMA

Önce organizasyonlara ait kararların organizasyonun gerçekleriyle uyumlu ve mantıklı olması gereği vardır.

İkinci olarak, eğer temel konuda ele alınan kararlar açıklıkla anlaşılabilir şekildeyse, kararlar sorumluluğu dağıtmak amacıyla merkezden uzaklaştırılmadır. Makam ve kademece küçük olan hizmetler kararları güvenle uygulanabiliyorsa, kararsal bilgiler temel organizasyonla uyumlu olur ve liderlerle mal sahipleri tarafından da kabul edilir.

Kapitalizm aşağıdaki gibi özetlenebilen basit bir mantıkla çalışır. Kişiler her isteklerini yapmakta hürdürler. Tüm kişiler toplum içinde kendi kişisel isteklerini yerine getirirken, kişisel kârları söz konusu olunca, iyi ve fena kararları birbirin-

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

den ayırabilmelidirler. Bunun anlamı, sahip veya yöneticinin ve tüm çalışanların bildiği gibi karar almada büyük çapta yarar sağlanır. İyi karar böyle alınır. Bununla beraber kapitalist şirketlerde, çekilip gitmenin te ölçüsü havayı bulandırmaktır. Topluluğu izleyen pek çok kimse kapitalizmin ölçüsü olan kârın azamiden daha fazlaya çıkarılması için kararları tartıştılar. Bunun için en yüksek seviyede yarar sağlama organizasyonunun yapıldığı durumda, yönetimde gelişme istendiğinden; büyüme olanakları araştırılarak ve pay sahipler kârı azamiye çıkarmayı tercih edeceklerdir. Bu çabası sezgili bir istekten doğmaktadır, fakat kapitalist organizasyonlar bir konuda karar verirken, uygulamalı bir araştırma ve iyi bir destekten yoksundular. Araştırma bize gelişme ve büyümede karar vermenin önemli bir faktör olduğunu gösterdi. Kazancın normal ölçüde tutulmasında yönetimin vereceği karar, hâlâ büyük bir faktördür.

Temel mantık tüm insanların özel yarar peşinde oluşunu ve kendi kârlarını düşüncelerini, daha sonra sorumluluğu dağıtmak amacı ile merkezlerden uzaklaşmalarını yaratacaktır. Çünkü insanlar ihtiyaçlarını parasal bir değere sahip olduğu zaman ancak karşılayabilecek ve kişisel kâr sağlayabileceklerdir.

Arz ve talep yasasının değişen toplumsal koşullarda gerekli düzenlemeleri yapacağı ve pazarda görünmeyen bir el olarak ekonomik etkinliği düzenleyeceği sanılır. Bu tür etkinliğin anlamı, sorumluluğu dağıtmak amacı ile topluluğu merkezden uzaklaştırmak ve kârı normal düzeye indiren etkili bir sistem olarak verimlilik oranını yükseltecektir. Bir ekonomik sistem olan bu yöntemin ortaya çıkarılacak en iyi sistem ve çok sayıda insanlar için verilecek en iyi karar olacağı sanılır. Böyle kurallarda merkezi bir otorite tarafından vergi yükü konması; büyüme, gelişmeye karşılık kişisel kârların azalması fabrikada çalışanların zararına olacaktır. Fakat, temelde kâr sağlama kooperatifçiler tarafından kabul edilmez.

Kooperatif teorisi ve felsefesi dışında mantıki bir akış içinde görülen iki tane temel konu vardır. Her ikisi de kooperatif düşüncesinin değişik okullarıyla uyumludur. Birisi hizmeti temel alır. Bu esas kişisel ihtiyaçların toplandığı organizasyonlarda hizmetin götürüldüğü çıkışı kapsar. Demokratik yapısal kalıtım kişilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu açıklamak için güçleri sergilemek ve kontrol ettikleri organizasyonlardan bu ihtiyaçları gerçek hizmetlere dönüştürmektir. Böylece onu, büyük bir zaman periyodu içinde, çok sayıda kişisel ortakların hizmet ihtiyaçlarının toplanabildiği organizasyonlarda olduğu gibi isabetle verilen kararlar izler.

ÇEŞİTLİ İŞLETMELERDE YÖNETİMİN ROLÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI

	Kişisel İşler	Kapitalist Şirketler	Kamu Kuruluşu Şirketler	Kooperatifler
Mantıklı karar vermek için	Şehirde, özel bir kurumda yaşayan birisi olarak temeli kâr sağlamaya dayalı teşebbüsler.	Aynı ulusun vatandaşı olarak temeli kâr sağlamaya dayalı teşebbüsler.	Temeli kâra, hizmet götürmeye veya başka konuları içine alan teşebbüsler.	Organizasyonu kullananlara hizmet sağlayan girişimler.
Yönetimde karar verme metodları	Güven duyulan danışmanlardan fikirlerin araştırılıp öğrenilmesi.	Pay sahiplerinin baskı gruplarını içine alan kararlar için bir iş plânı yapmak, problemin çıktığı yere en yakın seviyede delegeye yetki vermek, sonuçları takip etmek ve değiştirmektir.	Kamuya atı resmi temel işler ve doğrudan işleri içine alır. Pekçok kararlarda olduğu gibi çalışanların devamlı takip edeceği, kural ve kararları yürütme ölçüsü olarak mümkündür.	Karar almak için mümkün olduğu kadar çok aktif ortağı içine alan iş plânını yapmak; problemin çıktığı yere en yakın seviyelerdeki hizmetliyi karar alması için temsilci olarak göndermek.
Haber Alma Yönetimi	Para sağlama yönünden haber yayma veya habersel işlemler.	Yatırımcıların potansiyeli ve yatırımcılara mali kaynak sağlama sınırlı haber yayımı ile olur.	Kamuya karşı açık haber yayma. Halka haber yayma işleminin açık fakat sınırlı olması.	Para sağlama yönünden açık haber yayma işlemi ve ortaklara çalışanlara da açık olarak haber yayma.

İstekler Yönetimi	İş sahibinin isteklerinin merkezi ve hakim olması.	Merkezi ve çok önemli olan yönetimde kapital sahiplerinin istekleri hakimdir.	(Halka açıklandığı gibi) Kamu kuvvetindeki istekler ve yönetim merkezi ve hakimdir.	Aktif ortaklar seçim gelen yöneticiler yönetim ve hizmetlilerin tümü merkezi ve dengeli olmak mecburiyetindedir.
Planlama ve İştirak	İş sahibi plânlama yönetimine iştirakte bulunur.	Kapital sahiplerinin plânlamaya iştirakte yönetim ve hizmetliler üzerinde hakim olma.	Plânlamaya iştirak katmıy, yönetimde etkili olan liderleri içine alır.	Plâna iştirak, faal ortakların, resmen seçilmiş olanların ve yönetimde çalışanların iştiraki demektir.
Varlıkların Yönetimi	Uzun dönemde varlığın en fazla birikim sağlanması.	Uzun dönemde varlıkların en fazla birikim sağlamaları.	Birlikten varlıkların tüm insanların gereksinmeleri için hizmete girmesi.	Ortaklık ihtiyaçları sebebiyle toplanan hizmetler için biriken varlıkların yeterli miktarda geliştirilmesi.
Birlikte çalışma ve benzer organizasyonlar	Yalnız iş ilişkisiyle ilgilidir. Diğer ilişkilerin üretici ve tüketicilere zarar vereceği sanılır.	Direkt yatırım veya iş akitleri arasında diğer üretici ve tüketicilere zarar vereceği sanılır.	Koordinasyon, baş yönetici tarafından yapılır. Bu işbirliği masrafları azaltabilir ve üreticilerle tüketicilere yarar sağlayabilir.	Seçilmiş görevlilerle baş yönetici arasında bir yönetimdir. İşbirliği ve kooperatifler arasındaki masrafların azalacağı ve üreticilerle tüketicilere yarar sağlayacağı sanılır.

Bu mantıkî ve güvenilir sistem, kapital olarak uygun bir kira bedeli ödendikten sonra, diğer kuruluşlardan sağlanan yedek akçeler ve kazançlar sistemidir. Bunun için her kazanç veya yedek akçe organizasyon içinde parasal değere dönüşebilir, veya onların getirecekleri de hizmete dönüşebilir. Sistemin güvenilirliği insanların kendi kendilerine yardım edebilmeleri anlamına gelmektedir ki, burada büyüme daha küçük çapta organizasyon görünümü arzeder ve önemli bir değeri temel alarak diğer grup insanlara ataerkillikten uzak olarak yardımda bulunur.

Değişik kooperatif fikirlerin tümü organizasyondan yararlanan insanlara merkezi ölçümlü, kalitesi üstün kararları hizmetler aşaması döneminde ve bir organizasyon muhtevasında sunarlar. Kooperatif organizasyonları kendi kendilerine son bulmazlar, bir vesile, vasıta ile son bulurlar. Onlar ortaklarına hizmet götürmek için doğarlar.

Diğer bir temel kural, kooperatifin kendi kendine yaptığı faaliyetlerde kesinlikle bir arada olmanın mecburiyetini kapsar. Organizasyonların doğuşundan beri insanların ihtiyaçlarına hizmet etmek esas olmuştur. Bu ihtiyaçlar bilimsel ferdiyetçilik ile gerek duyulan iştirak ve dialogu takip eder ve gerekse onları işe, harekete dönüştürür. Bjylece iştirak metodu onu sonuna kadar takip eder, sonra iştirak metodundan çıkan bir kuralda grup içinde iyi kararı yerinde ve zamanında verebilmektir. Bu plânlı yapıda son kararlar kooperatifin en iyi şekilde işleyeceğinden daha az önemlidir. Bu seride kişilerin kazancından amaç, onların yaşamları ve tam bir toplulaştırma yöntemi ile yerine getirmek istedikleri güven duygularıdır. Bu hakim akıl yürütme ve şuurlu bir kooperatif topluluk meydana getirmektedir. Fakat bu hizmet kooperatiflerinden daha az önem kazanmaktadır.

Kamu kuruluşları hizmet uygulaması yetkisini kullanabilir veya kullanamayabilirler. Onlar uygulamayı özel bir güce sahip olarak yapabilirler. Bazı kamu kuruluşları (meselâ Kanadalılar Gelişim Şirketi) bilimsel olarak kâr sağlama yolunu başlatır. Bu konu açıktır ki, onların dıştan gelen özelliklerini ve kamu yararına kâr ve kapital sağlamayı değerlendirilmeleri ile canlı bir büyümeyi öngörmektedir.

Fakat hizmet kooperatiflerinde uygulama oldukça açıktır. Organizasyon ortaklara hizmet vermek için doğar, ortakların hizmetlerinin dışında mümkün olduğu kadar çok fazla para kazanmak hedef değildir. Hizmet esasî kâr esasından daha az açıktır, böylece çalışanlar ve 2. derecedeki yöneticiler için konuyu anlamak ve uygulamak daha zordur.

KARAR VERME YÖNTEMLERİNDE YÖNETİM

Bir organizasyonun asıl noktası, amaçların temeldeki gücünü başarmak ve geliştirmektir. Kooperatifler için bu güç, mallar elde etmek ve ortaklarına hizmetler sağlamak için kullanılır. Ortaklık temsilcileri karar verirken kooperatif müdürlerine baskı yaparlar ve onlar günbegün temsilci olarak yöneticiye kuvvetle baskı yaparlar. Bunu yaparken temsilci merkezî durumda ve yönetici gücündedir.

Kuvvetin asıl niteliklerini bulmaya çalışalım. Kuvvetin dört genel niteliği vardır:

1 – Kuvvet kişiye özel değildir, değişir. O başka kişilerle ve gruplarla ilgili kişisel kuvvettir. Kişinin bir kuruluş içindeki ilişkileri kuvvetli, diğer bir durumda ise daha az kuvvetli olabilir.

2 – Kuvvet kasıtlı işlemlerle sınırlanmıştır. Bu, istenmiyen sonuçlar verebilir fakat kuvvet ve onun kullanılışı tesadüfî değildir.

3 – Kuvvet bir vergi yükü değildir. Bunun anlamı, kuvvetin şaşırtıcı potansiyeli, başkalarının direnmeli uğraşlarını hazırlama mecburiyetindedir ve onun amaçladığı işlerde bir uysallık vardır.

4 – Kuvvet aynı zamanda geleceğin işi için bir potansiyeldir ve değişik kaynaklardan türetilir. İnsanlar tarafından organize edilmiş kaynakların kontrolü ile benzer temel gelişimler arasındaki ilişkileri içine alır.

French ve Raven (1960: 607-623) kuvvetin bir kaç kaynağını listelendirdiler. Onlar ödüllendirme yeteneğini temel alan kuvveti ihtiva ederler; zorlamayı asıl çaba konusu kabul eden kuvvet halk arasında güçlü olanın bulunduğu yerdedir. Kuvvetin derecesi yasal olarak başkaları tarafından dikkate alınır ve o bir yetkililik kazanır.

Yönetimin analizi kuvvetin can alıcı görünümü içinde onun dayanağına ters düşmektedir. Diğerleri yöneticiye yardım ve destek olma bakımından bağlı kalmakta ve ona daha fazla güç kazandırmaktadır. Fakat bir şeye kızıp içerleme de söz konusudur. Eğer onlar başkasının dayanağı ve desteğine ihtiyaç duyan ve kendi dayanağını azaltan kişilerse doğrudur. Genel yönetmen kooperatifte bu değişik yollarla resmî organizasyonun kaynaklarını fizikî ve mâlî yönden

kuvvetlendirme yoluna gitmelidir. Ücretli çalışanların yangın çıkarmaları durumunda yöneticilerin ortak taahhütlerinde taahhüt artırımına gitmeleri gerekmektedir. Fakat eğer gruplar kullanılan kuvvetlin şekli uygun görmezlerse, kooperatife karşı ortakların güven duygusu azalabilir, çalışanlar ve uzmanlar kısıtlı olarak organizasyonu terk edebilir veya sabote edebilirler ve müdürler onu ateşe verebilirler. Kooperatif organizasyonun niyeti, kuvvetleri başkalarına vermek amacıyla toplamak ve karşılaşmamaktır.

Fakat kooperatif organizasyonun içinde eşitlik ve adalet duygusu kurulabilir. Kişiler ve gruplar, kuvvet desteği sağlama ilişkilerinde oldukça değişik davranırlar; bununla beraber borç para veya ipotekten sonra firma sahibinin hakkı teslim edilir. Bu tür kuvvetlerde kazanç sağlamaya, (yâni gönüllü bağış yapmaya dayalı) baskıdan daha çok gerek vardır.

Bir kooperatif yöneticisi temelde büyük bir kuvvet potansiyeline sahip olur. Bu kuvvet gerçekleştirildiği takdirde kuvvetin nasıl en iyi şekilde yönetilmesiyle organizasyon ortaklarına yardımın sağlanacağı belli olur. Bunun anlamı karar verme yöntemiyle amaçları gerçekleştirmek için harcanan tüm çabaları bir projede toplamaktır. Kooperatif yöneticileri tabloda şekillendiği üzere daha çok sayıda insan gruplarının karar verme eylemine katılmasından çok, başka iş kollarını ihtiva eden ihtiyaçlar peşindedirler.

Organizasyona ait kuvvetin ilgi çekici bir görünümü de, fazla kuvvetin paylaşılmasıdır, daha az feragatla ve organizasyondaki toplam kuvvet miktarını artırarak ilgili diğer kuruluşlara iştiraktır. Kısaca bu, kuvveti sıfır seviyesinde tutma veya sâbit sayıya bölme değildir. O, daha büyük sayıya bölünmüş olabilir. Buna ek olarak değişik organizasyonda üniteleri gerçekleştiren bir yönetici, uzun dönemde organizasyon kuvvetini büyük bir oranda arttırarak amaçlarını gerçekleştirir.

Organizasyonun tamamlanmasında çeşitli yollar denenebilir. Bürokratik yollar hiyerarşiden geçer ve yazılı pek çok genel kurallar taşır, fakat bu dinamik bir organizasyonun gelişme döneminde çok fazla başarılı oamaz. Küçük küçük görevlerle iş bölümü yaparak aşağı seviyelerdeki işçilerde feragat ve fedakârlık duygusu yaratılır. İkinci olarak sanılır ki, gerekli görevlerde dikey kontrol sistemi uygundur; oysa, görevlerin doğal sonucu olarak birbirilerine bağıdırlar ve artan bir yatay koordinasyona gerek duyarlar.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

Kooperatif felsefesi ile uyumlu ve çevresel kargaşaya da uygun değişik alternatifleri olan bürokratik hiyerarşiler olmalıdır. Bunlardan bir tanesi desteklemeli bir tip organizasyondur (5).

Kooperatif yönetimde kendini gösteren en önemli nokta, alınan kararların değişik seviyelerde, büyük sayıdaki insanlara uygulanmasındadır. Bu metod yönetilmeye ihtiyaç duyar, fakat bunun anlamı hileli yola sapmak da değildir. Bunun anlamı, verim oranı düşülmeden büyük sayıda insan gruplarını içine alan teknikleri ve yapısal gerekleri geliştirmektir. Pek çok kooperatifler aynı anda hem uyumlu, hem de verim oranı yüksek seviyede gelişme yoluna gittiler. Bunun yapılabilmesi için iyi, duygusal davranışlı bir yönetimin gerçekleşmesi için çaba harcamak gereği vardı, o yapılabildi.

HABER YÖNETİMİ

Haber yayma, yüksek derecede organizasyonlar için en geçerli ve en önemli bir konudur. Tablo'da açıklandığı gibi haber yayma kooperatifler için de özel bir önem taşır. Haber kooperatifte ortaklar arasındaki duygusallığın kuvvetlenmesi ve kooperatife canlılık getirmesi amacıyla sızar ve çalışanın karar verme eylemine katılmasını sağlar. Steele (1975) aşağı derecedeki haberin problemlerini derinliğine inceler. Organizasyonlar içinde dinamik yöntemlerden birisi, organizasyona zarar veren haberin akışını yaratan kişileri sınırlandırmaktadır. Haber yayma bazı kişilere gözdağı verme şeklinde ortaya çıkabilir (6). Kapitalist ve kamu işletmelerinin her ikisini tümüyle plânlarken haber verme işine karşı önlem alınması istendi. Bu uygulama kooperatifte oluşan uygulamaya kesinlikle ters düştü. Pek çok sayıda sır saklamanın etkinliğini ortaya koyan az haber verme politika ve yöntemleri vardır. Organizasyonlarda çoklukla bir kişi bir politika belirliyebilir veya herhangi bir konu hakkında onaylanan haberlerin açıklanmamasını plânlar.

Eğer biz halkın yeteneğini geliştirici bir biçimde ve hürlük içinde açıklıkla olayı birinden diğerine intikal ettirecek, işletecek olursak; bu güçlüğü değiştirmek mecburiyetinde kalırız. Bu yapılar yönetim tarafından kontrol edilir. Yapılan davranışları etkiler ve kapalı, gizli hareketlerin doğmasına neden olabilir; kişisel davranışın açık olarak yönlenmesine önem verilmiş, dikkat edilmiş olur. Tasarlanan haberin saliverilmesine engel olunmalı veya onu kıymet artıran bir güç olarak ikinci derecede bir kuvvet sayıp yönetiminde çok genel bir yöntem olarak kullanılmalıdır. İkinci derecede tutulan haber daha sonra üstünlük taşıyanlara emir şeklinde açıklanır ve kendi kendilerinin değerini en iyi şekilde artırarak ayarlama yapılır.

"Haberin bir kısmını dar anlamda kimin açıklayacağını bilmesi - haberin açıklanması yalnız işin içyüzünü bilenlere aittir. Başkaları organizasyona bağlılık duygusu duymaz ve problemlerin çözülmesinde yardımcı olmaz. Bu tür desteklemeleri kooperatife bağlılık duygusu olmayanlar, yardım etmeyenler ve yabancı olanlar değil, kooperatifin içinde bulunup, problemleri görenler yaparlar ve onların da bu konuda bildikleri sınırlandırılmıştır.

(Steele 1975: 116-120) "Bir kısım bilgiyi kimin iş edindiğinin geniş anlamda açıklanmasının yapılması bu duruma ters gelebilir. Burda tüm etkilenenler arasında yüksek seviyede bir haber alma vardır. Haber alıcılar çevre ile temas sağlar, fikir onları yüksek seviyeye çıkartır ve kooperatife bağlılıklarını gösterirler. Gerekiirse bilgileri kontrol eden insanlardan oluşan bir grup bu konuda başkalarına yardımcı olur. Bu haberin daha uygun bir biçimde değerlendirilebileceği kanısını ortaya koyar.

(Steele 1975: 193-198) Değişik modeller olduğu zaman açık organizasyona nasıl bakıldığı ve bu konuda neler duyulabileceğini açıklar. Burada onun gözlemlerini şüpheli bir haber ortaya çıktığı için fazlaca önem verilen büyük çaplı kooperatiflerin durumunu bilimsel açıdan açıklayacağım.

Haber yayma yöntemi halk tarafından yanlış değerlendirme ve yargılama gibi problemlere neden olacak kuşkuyu uyandırmamalıdır. Haber yayma yöntemi problem yaratacak durumda olmamalı ve katı olmaksızın öncelikle çalışanlara iyi iş teklifleri yapmak ve işi sağlamak yönlü olmalıdır. Müdürler, temsil yeteneği olanlar, ortaklar, çalışanlar yönetim son kararı almadan önce, problem yaratacak girdileri cesaretle tesbit edeceklerdir.

Herhangi bir durumda haberin sahneye çıkacağını bilmesine gerek vardır. Farklı zamanlarda uygun haberin değişik şekilleriyle ortaya çıkmasının nedeni, buna enerji vererek ilgi göstermenin, tam zamanında sınırlandırılma yapılmasının etkili olduğu düşünülebilir.

Halihazırda haberin güvenilir olduğunun açıklığa kavuşmaması kooperatifler arasında oldukça büyük farklılıklar yaratır. Haber en geniş bir alana yayılırken, kooperatif teorisinin yönetimde dolaylı olarak devreye girmesi noktası önem kazanır. Çok ortaklı kooperatif sistemlerde uygulanan yönetim yetersizdir. Bunun sonucu ortaklar arasında soğukluk ve düşmanlık duygularının oluşmasına sebep olmaktadır.

YÖNETİMDEN İSTEKLER

Kooperatifçilerin organizasyonlarından istedikleri pek çoktur. Yönetimle ilişki kuran ortakların istedikleri genellikle tepki yaratır, bunun sebebi seçimle gelen liderler ideolojik konularla uğraşırlar; yöneticiler daha çok kooperatif işiyle ilgilenmelidirler. Onlar, kooperatife ihanet duygusu besleyen çalışanların ve moral kırıklığına uğrayan ortakların bu tür davranışlarını başışlarlar... Onlar kooperatiflerin farklı görüşte olduğuna inanırlar, fakat gerçek plânlama yönteminden daha az önem taşır.

Bir plânlama içinde demokratik ortaklık organizasyonu yaratılırsa, bu dört gözle beklenen bir iştir. Bir kez organizasyon kurulur ve gelişirse, ortaklık genellikle gelecekte şekilleneceği üzere ve önceden değinildiği gibi değişikliğe uğrar. (Yâni, geriye doğru gidiş olur). Demokratik muhtevalı gelecekte şekillenecek olan kararlardan sapma, ortak uzaklaşması ve kooperatiften soğuyanların sayılarının artması önemli fakat demokratik bir kabuldür ve problemleri analiz yapmak ve gelecek hakkında alternatifler tesbit etmeye kalkışmak gülünçtür. Geçmişteki olayların onaylanması, beğenilmesi ve temsilcilerin seçimi için karar alınması gibi işlemleri gözden geçirmek sıkıcı olabilir. Bu, tüm demokratik sistemlerde yüz yüze gelinen bir tuzaktır; fakat plânlama yönteminde ortaklar tarafından kırılıp, yok edilebilir.

Bazı organizasyonlar, geleceğin olaylarını önceden görerek plânlama yapmayı denemez fakat kendi kendine sorunlar ortaya çıkınca bunlara kendi çaplarında cevap hazırlarlar. Kararlar, çabuklukla alınmaya zorunludur ve organizasyonda değişik hisseli ortaklık ise imkânsızdır. Organizasyon çevresinde yaşayanlar kendi çevresel şartları içinde yaşayanlarla ilgi kurmak mecburiyetindedirler. Alternatifler ve muhteva doğrultusunda ele alınır. Eğer organizasyon çevresini etkili biçimde şekillendirme davranışında bulunursa, yaşayanlar yaşamlarını daha kolay sürdürürler.

Bilgi toplamaya ihtiyaç duyulunca, amaçların uygulanabilmesi için iş düzeni seçimi yapılır ve bu konuda hedefler tesbit edilir. Kısaca, gelecekte değişik insan gruplarının olmasının isteneceği ve plânlamanın en iyi şekilde yönlendirileceği göz önüne alınarak karar verilmelidir.

Uygulanabilecek nitelikte bir plân, birkaç uzman tarafından geliştirilip, ortakları bağıyan nitelikte olmalıdır. Tüm grubun ihtiyaçlarını karşılamak,

isteklerini yerine getirmekle organizasyonun başarıları, yetenekleri kendini gösterme fırsatını bulur. Geleneksel ve demokratikliğin gereği olarak geriye bakan sistemde yenilik yaparak onu geleceğe yönelik şekillendirmelidir.

Çok sayıda insan organizasyona katılmakla, plân daha karmaşık bir şekil aldı fakat, büyük organizasyonların daha büyük kaynaklara sahip olmalarıyla, ortakların çok önemli olan isteklerinin yerine getirilmesi imkânı çoklukla kesinlik kazandı. Ortaklığın en yüksek seviyeye çıktığı şartlarda, durum analizi yaparak amaçlara yaklaşılr, hedefler tesbit edilir. Ortakların taahhütlerinin artırılması, taahhüt plânının gerçekleşmesine yardımcı olacak fakat sonunda normal bir etki yapacaktır; (biz-onlar) ilişkisi plânlama yöntemini olumsuz yönde etkileyerek, benzer sebeple ihraç edilen ortak oranı artar ve sarmallık etkisiyle kooperatif ortakları arasında daha büyük kayıtsızlık ve soğuma oluşur. Bu durum, kooperatif yöneticilerinin açıklama yaparak ortakları birlik konusunda uğraş vermeye çağırmasına neden olur.

KOOPERATİFLER ARASINDA BİRLEŞME

Geçtiğimiz on yıl içinde bu konuda pek çok kez söylendi ve yazıldı. Geniş çapta ve açık bir şekilde istekler desteklenerek üretici ve tüketicilerin her ikisinin de yararına olabilen bu tür birleşmeler yapıldı. Fakat ilerleme ağır oldu. Böyle gelişmeler uygun bir plânlama yapılması sebebiyle ve organizasyonlama arası bir plânlamayı forumlar yapıp, yönetime gerçek bir öncelik vererek sınırlandırmanın doğruluğunu onaylarlar. Kooperatif sektörler içinde şumüllü plânlama genel muhtevalı olmayıp, baş yönetmenler o iş için çok az zaman harcarlar veya çok uluslu kooperatiflerin potansiyelinin geliştirilmesinde az enerji harcanır.

Şumüllü plânlama içinde kooperatif sektörler problemlerin sayılarının çoğalmasına engel olurlar.

- 1- Bazı kooperatifler pazar payları için diğer kooperatiflerle rekabet ederler.
- 2- Yetersiz yönetim teknikleri muhtevastan plânlar hür birimler tarafından koordine edilir, düzenlenirler.
- 3- Bir araya toplama ve metodlamada hüner ve ehliyet yetersizliği durumunda analizler için geniş bilgiye ihtiyaç duyulur.

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

- 4- Farklı organizasyonlar arasında rekabet seviyeleri değişik olur. Bu az hünerlilerde ehliyetsizlikten oluşan bir korku doğar.
- 5- Coğrafi uzaklıklar.
- 6- Değişik organizasyonlar arasında geniş çapta farklı problemler.
- 7- Ortakların yıpranması (yâni çiftçiler) ve rekabet için insafli yatırım yapma,
- 8- Bilgi ve kredi payının artırılmasını kolaylaştıran üst kuruluşlarda kooperatifsel gelişim eksikliği,
- 9- Kooperatif liderleri ve yöneticilerin önsezi eksikliği,
- 10- Güvensiz yasalar,
- 11- Şumüllü plânlama ile yönetim ve organizasyon kontrolünü artıracak olan müdürlerden çekinme.

Bu problemler, bir kaç ülkede görüldüğü üzere metodlaşma ile azalarak büyük çapta biraşama, ilerleme kaydedilebilir. Meselâ, Birleşik Devletler'de büyük petrol şirketlerinin kendi rekabetçileri tarafından enerji krizi yaratılarak tarımsal kooperatiflerin üretimlerini ne kadar etkilediği önceden açıklandı. Kriz, tarımsal üretim kooperatiflerini bir araya getirdi. Onlar petrol kaynaklarından daha iyi yararlanma yolunda birleştirici plânlar yaptılar ve plânlarını geliştirerek taşımacılığı kolaylaştırıp yararlı duruma getirdiler. Barges Mississippi nehrinin üst yörelerinden gübre taşıyarak kullandı; pazarlama kooperatiflerinden akıntı yönündeki limanlara hububat taşıdılar. Bunlar tüm yararlı iş kararlarıydılar. Fakat onlar Amerikan tarım sektöründe daha çok şumüllü plânlama ile gelişimde ilk adımı attılar.

1973 yılında enflasyon oranının artışı, Kanada kooperatifleri arasında şok dalgaları yarattı. Artan tüketici harcamaları sonucu, tüketicinin biriken paraları azaldı ve borçlanmalar talebi arttı. Eyalete ait bir kaç federasyonun kredi veren kuruluşlarında likidite darlığı nedeniyle ekonomide kriz doğdu ve eyaletler arası birliklerle merkez birlikleri arasında para transferlerinin yapılmasına gerek duyuldu. Diğer tüm büyük kooperatifler kısa veya uzun dönemde borçlanmalar sebebiyle ihtiyaçların artmasıyla yüz yüze geldiler. Sözüm ona kooperatif sektörde para açığı yoktu; kıt para, paranın yararına tercih edildi. Millî seviyede toplanan paranın akışıyla paradan yararlanmayı daha iyi bir duruma getiren bu olaylar Kanadalıların kooperatif kredi birliğini tahrik etti (CCCS).

Avrupa'nın kooperatifleri Copenhagen'da kooperatiflerarası ve NAF Uluslararası Kooperatif Sigorta Federasyonu ve Uluslararası Kooperatif Bankası gibi çok uluslu kooperatifler olarak geliştirildiler.

Tüm bu girişimlere karşın bile, para biriktirme işi güç olmuştur. Yöneticiler eğer daha fazla zaman harcarsalarsa, ortaklarına önemli derecede yararlar sağlayabilirler. Meselâ, dünyanın endüstrileşmiş ülkeleri arasında ticari kanallara giren hububatın durumu çoğunlukla bana gülünç görülür. Hububat kooperatifler tarafından pazarlanır; çoğu ise yine kooperatifler tarafından hayvan yemi olarak satılır; fakat dört adet kapitalist ticari amaçlı şirket güçlü, baskın olduğu halde uluslararası tüketicinin ve üreticinin zararına çalışmıştır. Neden, Kanada ve Amerikan kooperatifleri Minneapolis'te Cargill ailesinin Avrupa, Japonya ve diğer başka yerlerdeki kooperatiflere hububat satmasına izin vererek onları zengin yapıyordu?

VARLIKLARIN YÖNETİMİ

Bu görünüş gerçek fiziki kaynakları içine alır (Otomobiller, kamyonlar, makineler ve binalar). Aynı zamanda onların finansmanlarını yapar. Kooperatif içinde yönetimin görevi, ortaklık paylarını toplamak veya organizasyonda hakkaniyetli iş yapmadan dolayı parayı ve fazla mal üretmeyi üstlenmektedir.

Paylar birkaç kaynaktan gelebilir. Onlar ortakların taahhütlerinden veya zamanla birikmiş kâr paylarından; yıllık işlemlerden dolayı biriken paralardan, yardım amacıyla verilen paralardan oluşurlar. Çünkü pay katılımında bulunan aynı insanlarda kooperatifle alışveriş yapanlardan kooperatifin para sağlaması, başka diğer organizasyonların para bulmalarından farklıdır. Çünkü kâr miktarı sınırlı paralardan sağlanır; kooperatif paylarında yapılan senet bağlantısı kapitalist kuruluşların paylarındakinden daha çoktur.

İkinci olarak, kârların oranlı bir biçimde yeniden dağıtılması çoklukla kapital yatırımına göre değil, fakat mali yılda her ortak yaptığı işlem kadar kâr alır. İşlemler kapitali çalıştırarak büyümeyi sağlarlar ve kooperatif içinde büyük bir yedek akçe birikimi oluştururlar. Daha fazla büyüyen yedek akçe ve daha fazla büyüyen kazançlarla ortaklara daha fazla kâr payı ödemesi yapılır, fakat ön sırada bulunan ortaklar tarafından yapılan işlemler için büyük bir kâr payı ödemesi yapılması söz konusudur. Birkaç yıl içinde ortaklara ayrılan kâr payları koopera-

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

tifin mâlî portresinin kuvvetlenmesine ve hızla büyümesine sebep olur. Bu, istenen yönetim şekline ve ortaklık bakış açısından gelebilir, fakat fakir çiftçilerin ve işçilerin zengin kooperatiflere karşı inceden inceye alay etmelerine sebep olur.

Fazla kazançlar kooperatif yönetimine kendine özel bazı problemler de getirirler. Ortaklara kişisel işlemleri nedeniyle yapılan bu ödemeler onların yaşam şartlarının yükselmesine etki yapar mı? Daha uzakta bulunan kuruluşları, onların bu kullanımlarını kolektif şekilde etkiler mi? Kooperatifler arasında bu nokta tartışmaya değer her kooperatif içinde son kararların analizlerinin yapılması da zorunludur.

Kaynak ve yararlanılan fonlar yönetimi görünüşte çok önemli bir dönüm noktasını oluştururlar ve can alıcıdır. Ortakların ihtiyaçlarına hizmet eden kaynakların geliştirilmesi için büyük çapta kapital birikimine ihtiyaç vardır. Bazı yazarlar kooperatifin finansal yönetiminde detaylara inerek konuyla uğraştılar. Mali tekniklerin özetlenmesi ev sahibi olarak benim görevim değildir.

Oldukça fazla değişen koşullarda kooperatifin finansal yönetimi ve topluca hareket etme ümidi tatminkârdır. İspanya, Mandragon'da Cara Populer, ortakların depozitlerini toplayıp biriktirerek; ortaklar ve ek işler yapanlar tarafından kurulan kendi endüstrilerini işletmeleri için yatırım yaptı. Kanada, İngiliz Kolombiyası, Nanaimo'da kredi birliği fon kaynağı, bölgede motorlu araçlarla gizenler ve tüketici stoklarının geliştirilmesi için muhasebe ve yönetim rehberliği sağladı.

Ekonomik gerçeklerin organizasyon döneminde finansal yönetim döneminin açılması zorunludur. Fakat bu tür yönetimde sosyal büyük etkinlik oluşur. O, ortakların isteklerinin getirilmesinde olumlu girişimlerde bulunulması yönünde gelişim gösterir.

Sonuç olarak burada benim tavsiyem, farklı kooperatif yönetimlerinin bulunduğu merkezindedir. Kooperatif yönetimi teorisi iyi geliştirilmemiştir ve geliştirilmesinde zorunluluk vardır. Pek çok kişisel yöneticiler çok iyi gelişmiş kooperatifler döneminde yetişmiş değerli insanlar değildiler ve üzerinde durduğum şekilde kooperatif yönetim tekniklerinin eleştirilmesi oldukça açıklık kazanmış durumdadır. Üzülerek söyleyebilirim ki, onların uygulamaları geniş çapta pay dağıtımına bağlı olmakta ve teşkilatlanmamış bir yöntemden hareketle, başka ülkelerdeki değişik yöneticilerin başarılı veya başarısız yönlerini örnek almaktan ileri gelmektedir.

Tavsiyem ortakları yeniden kapsayan bir yönetim geliştirilmesi yönündeydi. Ne geçmişte birikmiş kârları, ne de kırk-elli yıl önce oluşmuş yöntemleri savunuyorum. Dünya değişti ve artık büyük organizasyonların bulunduğu bir gerçekçidir. Orada her yıl halk yüz yüze gelmektedir. Kaynakları yeterli olarak kullanma yöntemlerini ve diğer kooperatiflerin organizasyonel yapılarını geliştirmeyi ve etkili hedefleri gerçekleştirmeyi kooperatif yönetimi açısından gerekli görüyorum ve savunuyorum. Fakat ortakların ve çalışanların isteklerine ihtiyaç duyulan cevapları ve duygusal yaklaşımları sağlamayı da aynı zamanda savunuyorum. Şimdi son otuz yıldaki teknolojik ve sosyal gelişimler tarihimizde eskiden daha çok uygulanma imkânı buldu. Daha çok uygulama olanağının bulunduğu kooperatifsel yönetimlerde biz hayal gücü ve eksikliğini ve kârlı olmamanın nedenini öğrenmeyi merak ediyoruz.

NOTLAR VE AÇIKLAMALAR

- (1) Louis'in yaptığı çalışmalardan bilgiler, 1977.
- (2) Bu teori burada kısaca söz konusu yapıldı. Daha fazla ayrıntılar için Lawrence ve Lorsche'a bak, 1967.
- (3) Bak, Craig. Bu tartışmanın ayrıntılarının çoğu daha sonra basılacaktır.
- (4) Bu geçmişte olmayan bir işin söylentisi değildir. Bir kaç değerli bağış yapılmıştır. Meselâ Stephenson'a 1963, Deschorche'a, 1976 bak.
- (5) "Organizasyon tipine dayanak olan konuya düzen koyamıyan, üniform olmayan yapıdır. Her zaman bu doğal bir göreve dayanır; ortaklar grup halinde birlikte çalışırlar; onlar birbirinden ayrılmayan ikiz kardeş gibidirler ve bireyler bazı konularda kendi kendilerine çalışırlar ve kişisel çıkarları doğrultusunda iş görürler. Ne grup tarafından yapılacak işler hakkında karar verme, ne de grup ortaklarının kooperatif çeyresinde toplanarak karar vermesi söz konusu oldu. Eğer kişisel olarak tüm grup ortakları kooperatifin amacı doğrultusunda birleşmişlerse, ortakların takım halinde haber almaları ve görevlerini kesinlikle yerine getirmeleri gereklidir. Bu konu a görev, başkalarıyla anlaşmada olup, hem aslında bulunan, hem de zaman ilerledikçe öğrenimle değişebilen bir stratejinin oluşması nedeniyle önemlidir. Bu tür organizasyonda üniform ve katı organizasyonel yapı yoktur." (Herbest, 76:27). Organizasyonel yapı daha çok komplekstir. "Ek olarak hiyerarşik zincirde birincil-ikincil ilişkilerine dayanak olan ve organizasyonun teknolojik plânının veya teknik işlerde birbirine bağlılık ilişkisini liderler üstlenirler. Her ikili organizasyon plânından çıkan onuç, haberleşme örgütle-

KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ

rinin organizasyon içine daha büyük güçler sızmasıdır. Haberleşmeleri uzun süre kontrol etme olanağı yoktur; yalnız hiyerarşik zincirin işleminde bu iş kendi kendine olur. Hiyerarşi gittikçe artan yanıl emirlere ve yasa önünde eşit haklara sahip teknolojik haberleşme kanalına dayalıdır" (*Kingdom*, 1973; 5).

- (6) "Bu korkulu alanlar Maskow'un insan ihtiyaçlarının hiyerarşik temele dayanan teorisini düşündürmelidir. Emniyet ve saygınlık duygusu yaratmak için ilgili değerlendirmeyi yapmaya gerek vardır. Sosyal gerekleri temel alan ilişkinin devamlılığı ile kontrolsüzlük ve özgürlük derecesinin fazlalığı kişinin kendine olan saygınlığını tehdit etmemesi ve güven duygusunun yaratılması gereklidir.

Maskow'un bu alanda gerek duyduğu hiyerarşi çok karmaşık ve kendi kendine işleyen haber yayma yöntemiyle olsun korkulacak bir görünüme girmez. Gelişme ve büyüme için serbest haber yayma yöntemleri yavaş haber yaymadan daha çok imkân ihtiva etmektedir. (*Steele*, 1975:10-11)

YARARLANILAN ESERLER LİSTESİ

- Craig, John G., 1976. *Çok Uluslu Kooperatifler: Dünyadaki Gelişmede Bir Seçenek*, Kanada, Saskatonn, *Batı Yöresi Çayır Yetiştirme Kitapları* (Yakında Çıkacak) *Birlikte Çalışma: Kooperatif Organizasyonunun Sosyolojik Teorisini İçin*.
- Desroche, H., 1976. "Kooperatif Yönetimi, Kooperatifte Haber Alma (52(3) 19-37.
- Fauguet, G., 1951. *Kooperatif Sektör*. Manchester: Kooperatifler Birliği.
- French, J.R.P. ve Raven, B., 1960. "Sosyal Gücün Temeli", sayfa 607-623.
- Darwin Cartwright ve Alvin Zander. *Grup Hareket Ettirmeyi Sağlayan Kuvvetler ve Yasalar*, New York: Harper ve Row.
- Herbst, Ph.G., 1976. *Hiyerarşide Seçenekler*. Leiden: Martinus Nijhoff, *Sosyal Bilimler*.
- Kingdom, D.R., 1973. *Organizasyonların Temel Dayanağı*. London: Tavistock.
- Lawrence, P.R. ve Lorsche, J.W., 1967. *Organizasyon ve Çevre*. Boston: Harvard İş Yönetimi Okulu.
- Louis, R., 1977. "Bir Birleşmiş Milletler Genel Oturumu İzlenimi ve Kooperatiflerin Geleceği", *Kooperatifte Haber*, 77 (1):1-21.

Kaynak: John Craig, *Management Development in the Co-operative Enterprise. Review of International Co-operation, Vol. 72, No. 1, 1979.*

XI. TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KONGRESİ MİLLETLERARASI SEVİYEDE YAPILDI

Türk Kooperatifçilik Kurumu tarafından düzenlenen XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi 19-21 Aralık 1984 tarihleri arasında Ankara'da toplandı. Bu defa milletlerarası seviyede yapılan Kongre'ye 7'si yabancı olmak üzere 22 tebliğ sunuldu.

Ankara'da Millî Kütüphane Salonunda toplanan Kongre'nin açılış konuşmalarında, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yönetim Kurulu üyesi ve XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi Tertip Komitesi Başkanı Doç. Dr. Rasih Demirci, Türk Kooperatifçilik Kurumu Başkanı Nurettin Hazar, Tarım-Orman ve Köyişleri Bakanı Hüsnü Doğan, Ankara Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Tarım Somer, Gazi Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Şakir Akça, T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürü Kemal Akkaya, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Kooperatifçilik Merkez Bankası Genel Müdürü Mehmet Eşref, OECD Temsilcisi Hollandalı Kooperatifçi Gerrit H. Mor-sink ve Yemen Arap Cumhuriyeti temsilcisi Muhammed M. Haddad, kooperatifçilik ile ilgili çeşitli görüşlerini açıkladılar.

Türk Kooperatifçilik Kurumu Başkanı Nurettin Hazar'ın "Açılış Tebliği"ni sunmasından sonra, Kongre'yi temsilen bir hey'et, Anıt Kabir'e giderek, Türkiye Cumhuriyeti'nin ve Türk Kooperatifçiliğinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün manevi huzurunda saygı duruşunda bulunup, kabrine çelenk koydular. Bu ziyareti anılaştırmak üzere, Başkan Nurettin Hazar Anıt Kabir Özel Defterine şunları yazdı:

"Büyük Atatürk,

Değerli direktiflerine kurulan Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun Dünya Kooperatifçilik Günü'nün 140. Yıldönümü ve Mithat Paşa'nın ölümünün 100. yılı münasebetiyle tertiplediği Onbirinci Türk Kooperatifçilik Kongresi'ne katılan yerli ve yabancı tebliğciler ve delegeler adına Yüksek Huzurunuzda bulunmakla 'Yurtta Sulh, Cihanda Sulh' şiarının gerçekleştirilmesini de ispatladığımıza inanıyoruz.

Bu vesileyle derin saygılarımızı sunuyor, seni rahmet ve minnetle anıyoruz."

XI. TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KONGRESİ MİLLETLERARASI SEVİYEDE YAPILDI

TEBLİĞLER

Açılış Oturumunun başkanlığını Tarım, Orman ve Köyişleri Bakanlığı Müsteşarı Mustafa Keten'in yaptığı Kongre'de sırasıyla, Prof. Dr. Tarık Somer, Prof. Dr. Cafer Tayyar Sadıklar, Türkiye Halk Bankası Genel Müdür Yardımcısı Harun Pastanoğlu, Prof. Dr. Şakir Akça, OECD Müşaviri Gerrit H. Morsink, Prof. Dr. Fethi Çelikbaş, Marburg Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Hans Münkner, Prof. Dr. Orhan Düzgüneş, Bahkesir Milletvekili Fenni İslimyeli ve T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü Kemal Akkaya oturum başkanlığı yaptılar.

XI. Türk Kooperatifçilik Kongresi'nde 10 oturum yapıldı. Açılış ve kapanış bildirilerinin dışındaki bildiriler 3 ana bölüm halinde ele alındı:

- I. Günümüz Ekonomilerinin Meseleleri ve Bu Meselelerin Çözümünde Kooperatiflerin Roller
- II. Kooperatiflerin Yatay ve Dikey Teşkilatlanmaları ve Bunun Ekonomiye Katkıları
- III. Kooperatiflerin Geleceği

Bu üç ana bölümde ise bilim adamları ve uzmanlar tarafından şu tebliğler sunuldu:

I. BÖLÜM:

1. Sabahattin AFACAN:
"Ülkemizde Kefalet Kooperatifçiliği ve Türkiye Halk Bankası Uygulaması"
2. Roch BASTIEN:
"Kooperatiflerin Finansmanından Doğan Sorunlar; Temelde Doktrin Sorunları mıdır?"
3. Yılmaz EDİK:
"Günümüzün Ekonomik Sorunlarının Çözümünde Kooperatiflerin Rolü"
4. Selman ERGÜDEN:
"Türkiye'de Konut Kooperatifçiliği, Konut Kooperatiflerinin Yapısı"
5. Prof. Dr. Turan GÜNEŞ:
"Dünyada ve Türkiye'de Kooperatiflerin Dış Pazarlamanın Gelişmesinde Tesirleri"
6. Mohamed İDRİS:
"Mısır'da Tarımsal Kooperatiflerin Rolü"

II. BÖLÜM:

1. Dr. Şenol ERDOĞAN - Ali ÇAKI:
*"Sosyo-Ekonomik Faktörler Sonucu Şekillenen Ülke Yerleşme Deseni-
nin Kooperatiflerin Teşkilatlanması Üzerine Etkileri"*
2. Doç. Dr. Rasih DEM RCI:
"Ölçek Ekonomisi ve Kooperatif İşletmelerde Yatay ve Dikey Büyüme"
3. Doç. Dr. İsmail DUYMAZ:
*"Yatay ve Dikey Bütünleşmeye Giden Kooperatiflerin Başarılarını ve
Ekonomiye Etkilerini Ölçmedeki Sorunlar"*
4. Doç. Dr. İ. Hakkı İNAN:
"Türkiye'de Tarım Kooperatiflerinde Bütünleşme Sorunları"
5. Doç. Dr. Cemil KIVANÇ:
*"Kooperatiflerin Piyasa Ekonomisinde Başarısı İçin İki Gerekli Şart:
Yatay ve Dikey Teşkilatlanma"*
6. Dr. Vilmoz MARILLAI:
*"Macaristan'da Tarım Kooperatiflerinde İşbirliği ve Entegrasyon Konu-
sunda Yeni Eğilimler"*
7. Gerrit H. MORSINK:
"Hollanda Kooperatiflerinin Tarihçesi"
8. Hüsnü POYRAZ:
*"Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin Millî Ekonomiye Katkıları, Yatay ve
Dikey Teşkilatlanmaları"*

III. BÖLÜM:

1. Dr. Horst LATSCH:
"Şimdiki Sorunların Üstesinden Gel, Gelecekte Başarılı Ol"
2. Prof. Dr. Hans N. MÜNKNER:
"Federal Almanya Cumhuriyeti'nde Kooperatiflerin Geleceği"
3. Doç. Dr. Gunther RİNGLE:
*"Büyükçe Kooperatiflerde Sevki İdarede Mümkün En Büyük Başarılı
Sağlama Problemi Olarak Üyelerin Yönetim Katılması Alternatif Kar-
şısında Yönetimin Gücü"*
4. Prof. Dr. Nuri TÖRTOP:
"Kooperatifçiliğin Gelişmesinde Halkla İlişkilerin Önemi"
5. Prof. Dr. Kâmil TURAN:
"Türk Tarımında Kooperatifçiliğin Geleceği"

XI. TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KONGRESİ MİLLETLERARASI SEVİYEDE YAPILDI

AÇILIŞ VE KAPANIŞ TEBLİĞLERİ

Üç ana grupta toplanıp sunulan ve tartışılan tebliğlerden başka, Türk Kooperatifçilik Kurumu Başkanı Nurettin Hazar'ın "Mithat Paşa İle Başlayan Türk Kooperatifçilik Hareketinde Kaydedilen Gelişmeler" konulu "Açılış" ve A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet BÜLBÜL'ün kapanış tebliği olarak takdim edilen "Değerlendirme Tebliği" verildi.

KONGREYE İŞTİRAK EDEN YABANCILAR

Kongreye çok sayıda Türk bilim adamı ve kooperatifçilik uzmanı katıldı. Bundan başka; Federal Almanya'dan Prof. Dr. Hans H. Münkner, Doç. Dr. Gunther Ringle, Dr. Horst Latsch, Mısır'dan Mohamed İdris, OECD'den Hollandalı Kooperatifçi Gerrit H. Morsink ve P.V. Dijk, Macaristan'dan Dr. Vilmos Marillai, Yemen Arab Cumhuriyeti'nden Muhammed M. Haddad, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden Mehmet Eşref ve Halil Atakan, Bulgaristan'dan Mr. İvanov ve Mr. Delov, Kanada'dan Roch Bastien Türk Kooperatifçilik Kurumu'nun konuğu olarak Ankara'ya geldiler.

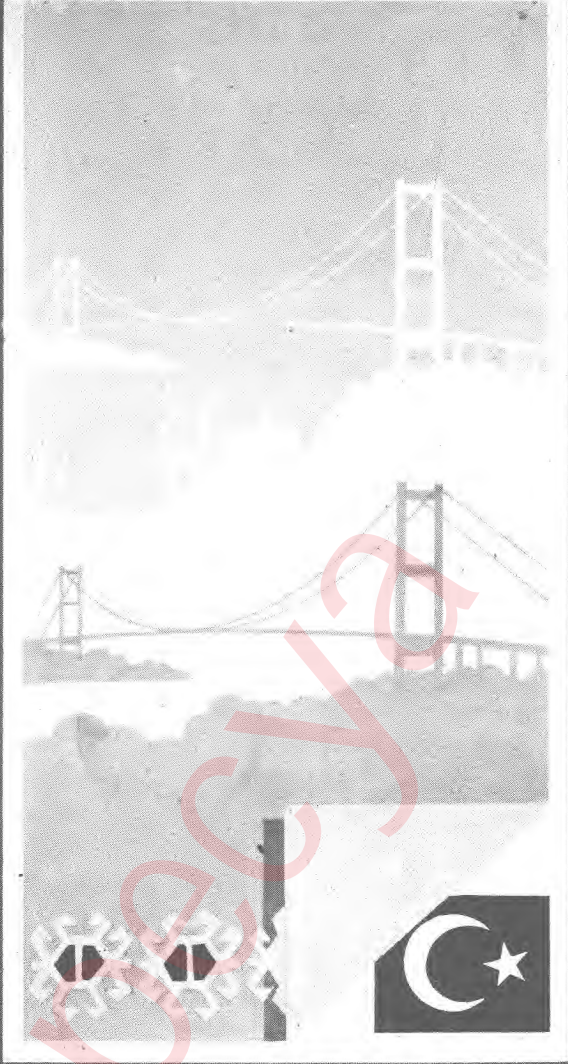
DİĞER ETKİNLİKLER

Kongre münasebetiyle Millî Kütüphane Başkanlığı tarafından Mithat Paşa ve Kooperatifçilik konulu bir kitap sergisi açıldı. Kongre salonuna üç gün için bir PTT şubesi açan PTT Genel Müdürlüğü, özel ilk gün damgası tatbik etti; Millî Pi-yango İdaresi 29 Kasım çekilişini Kongre'ye adadı.

Kongre'nin son derece olumlu yankıları oldu ve Kuruma övgü dolu mektuplar geldi.

I.Ü. NASRATTINOĞLU

OCTOBER 1984
NUMBER : 1



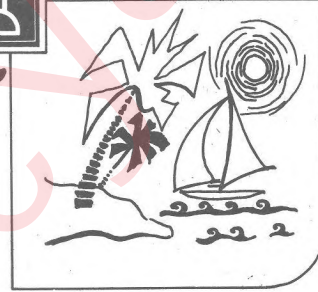
COOPERATION IN TURKEY



Türk Kooperatifçilik Kurumu

4

Mevsim



Yazlık, kışlık ve mevsimlik
Kadın, Erkek Kumaşları
Sumerbank kalitesi,
Sumerbank ucuzluğuyla

Sumerbank

Türkiye Emlak Kredi Bankası
13 bölgemizde 15 modern
yerleşim merkezi kurdu.



**TÜRKİYE
EMLAK KREDİ
BANKASI**

"size avantaj sağlar"

KOOPERATİFÇİLİK

Founded in 1931

Kooperatifçilik is the publication of the Turkish Co-operative Association, it is published four times a year. The subscription price to the review is \$ 4 a year, air mail included, Correspondance relating to the review should be sent to «Türk Kopperatifçilik Kurumu, Mithatpaşa Caddesi 38/A, Ankara - Turkey.»

The Turkish Co-operative Association assumes no responsibility for the views expressed by authors whose articles appear in Kooperatifçilik.

Proprietor on behalf of
The Turkish Co-operative Association
Nurettin HAZAR

Editor - in - chief
Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ

Editorial Board
Kâzım SEÇER

Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ — İ.Ü. NASRATTINOĞLU
Bülent AKBAŞ — Alâaddin KORKMAZ

Each issue of the review will contain some articles, research notes, communications book review, announcement and news notes on Co-operatives in English or French language. But the review is mainly issued for the Turkish readers. For that reason the contents will be mainly Turkish.

Managing Board

Nurettin HAZAR	:	President
Niyazi YÜKSEL	:	Vice President
Kâzım SEÇER	:	Treasurer
Bülent AKBAŞ	:	Member
Hikmet BİÇENTÜRK	:	»
Doç. Dr. Rasih DEMİRCİ	:	»
Dr. Şenol ERDOĞAN	:	»
Mehmet GÖNEN	:	»
Aydın İMAMOĞLU	:	»
Ayhan İNAL	:	»
İrfan Ünver NASRATTINOĞLU	:	»
Akın ŞEHİRLİOĞLU	:	»
Nail TAN	:	»
Özdemir ÜNSAL	:	»
Nedim YILMAZ	:	»

BOARD OR AUDITORS

Sezai YÖRÜK	:	President
Turan TEKELİ	:	Member
Ömer Nafi GÜVENLİ	:	»

T.C. ZİRAAT BANKASI'na

gelin



**tasarrufunuzla
ulusal
kalkınmaya
katılın**