

Kooperatif Postası



# KARINCA

KASIM 2023 YIL: 90 SAYI: 1043 ISSN: 1300-1450



KASIM 2023



# KARINCA

Yıl: 90 Sayı: 1043  
Kasım 2023

ISSN: 1300 - 1450

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

**Sahibi**  
Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY

**Yazı İşleri Müdürü ve Baş Editör**  
Prof. Dr. Serdar SAĞLAM

**Editörler Kurulu**  
Prof. Dr. Nurettin PARILTI  
Prof. Dr. Serdar SAĞLAM  
Prof. Dr. Muharrem ÇETİN  
Prof. Dr. Turhan ÇETİN  
Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU  
Prof. Dr. Hasan YAYLI  
Prof. Dr. Mehmet BAŞ

**İdare ve Yazışma Adresi (Yönetim Yeri)**  
Head Office and Correspondence Address  
Mebusevleri Mah. Turgut Reis Cad. No: 15/6  
06570 Çankaya - ANKARA  
Tel: (0312) 472 99 59 - 472 99 11  
Belge Geçer: (0312) 472 97 64  
www.koopkur.org.tr  
koopkur@gmail.com  
admin@koopkur.org.tr

20 Mayıs 1931'de kurulan kamu yararına çalışır,  
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU  
Basın, Yayın, Araştırma Danışmanlık ve Eğitim  
Hizmetleri İşletmesinin aylık dergisi

Yazılarda savunulan fikirler yazarlarına aittir.  
Gönderilen yazı ve haberler iade edilmez  
Yazılar elektronik ortamda teslim edilir.

**Yayın Türü**  
Yaygın Süreli Yayın

**Yayın Tarihi**  
30 Kasım 2023

**Grafik, Tasarım**  
GÖKSU MATBAACILIK  
Gökhan KOÇ  
Kazım Karabekir Cad. No: 39/98  
İskitler - ANKARA  
gokhankoc82@hotmail.com

## Bu Sayıda.....

<b>BAŞYAZI</b>	<b>3</b>
<b>YETER DEMİR USLU</b> <b>SAĞLIK İŞLETMELERİNDE</b> <b>EKİP ÇALIŞMASI</b>	<b>5</b>
<b>MUSTAFA YAVUZ</b> <b>KOOPERATİFLERİN ORGAN</b> <b>EKSİKLİĞİ SEBEBİYLE FESHİ</b>	<b>10</b>
<b>SELEN BİTKİN</b> <b>ETKİLİ BİR PAZARLAMA TÜRÜ:</b> <b>DENEYİMSEL PAZARLAMA</b>	<b>18</b>
<b>VEDAT SADIOĞLU</b> <b>TÜRKİYE'DE MERKEZİ PLANLAMA</b> <b>VE TARIM SATIŞ KOOPERATİFÇİLİĞİ</b> <b>İLİŞKİSİ:</b> <b>TARİHSEL BİR ANALİZ</b>	<b>25</b>
<b>TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMUNUN</b> <b>İŞ BİRLİĞİ İLE 02-03 KASIM 2023</b> <b>TARİHLERİNDE GAZİ ÜNİVERSİTESİ VE</b> <b>ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ</b> <b>EV SAHİPLİĞİNDE</b> <b>6. ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER</b> <b>ARAŞTIRMALARI KONGRESİ (USOBK-VI)</b>	<b>31</b>

*Dergimizde yayınlanan yazıların sorumluluğu  
yazarlarına aittir.*

## Değerli kooperatif gönüllüleri;

Dergimizin bu sayısının başyazısını da geçen sayımızda söz ettiğimiz gibi 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı dolayısıyla 100. yılımızda Cumhuriyetimizin toplumumuza kazandırdıklarına ayırmaya devam edeceğiz.

# Başyazı

Geçen sayımızda Türkiye Cumhuriyetinin kurulmasından itibaren “Türk” ve “Türkiye” kelimelerinin resmi bir nitelik kazandığını ve Türklerin devletinin tescil olduğundan bahsetmiştik. Esasen daha 13. Yüzyıldan itibaren Türkiye adı Avrupa’da kullanılmaktaydı. Batı’da Osmanlı devletine karşı muhalefet hareketini sürdüren daha çok da Fransa’da eğitim gören gençlere “Jöntürkler” (**Genç Türkler**) adı veriliyordu. Prens Sabahattin’in henüz Türkiye Cumhuriyeti devleti henüz kurulmadan yayımlanmış olan eserinin adı da “**Türkiye Nasıl Kurtarılabilir**” idi.

Bu sayıda da Türkiye Cumhuriyetinin şekillenmesindeki sürecin yapı taşlarından kısaca bahsedeceğiz.

Osmanlı Devleti, Akdeniz’in ticari önemini yitirmesi ve dünya ticaretinin dışına itilmesi, İpek Yolunun da aynı şekilde önemini kaybetmesi ve onun yerini Karadeniz’in kuzeyinden geçen yeni bir ticaret yolunun alması, yeni kıtaların keşfi ve bu kıtalardan Avrupa’ya akan altın ve servet akışı ile zenginleşmelerinin sonucunda önce gerilemeye ve daha sonra da çökmeye başlamıştı. İngiltere başta olmak üzere Fransa, Hollanda, Portekiz ve İspanya gibi ülkeler sömürgecilik faaliyetine girişmişlerdi. Hindistan ve Çin’in dahi sömürge olduğu o günlerin dünyasında Osmanlı devleti bir yarı sömürge olarak direnmeyi sürdürmüştü. Ancak birkaç yüzyıllık gerileme süreci de devam etmişti.

1683 İkinci Viyana bozgunundan sonra Osmanlı devleti savaşlarda yenilgilere çare olarak öncelikle askeri alanlarda yeniliklere gitmeye başlamıştı. Mühendishanei Bahri Hümayun, Mühendishanei Berri Hümayun ve Askeri Tıbbiye ile başlayan modern eğitim kurumları ile birlikte bütün alanlarda da Batılılaşma ve modernleşme hareketlerine girişilmişti.

Batı Avrupa’daki iktisadi kalkınma, modern bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, kentleşme ve sanayileşme, burjuva ve işçi sınıflarının ortaya çıkışı, modern devlet ve bürokrasi alanındaki gelişmeler, okuryazarlığın artışı, gazete ve dergi lisanı ile edebi dillerin ve bilim dilinin gelişmesi, milli kiliselerin ortaya çıkışı, laikliğin yaygınlık kazanması, ekonominin ve gazete dergi dilinin millet ve milliyetçiliği şekillendirmesi, yasama, yürütme ve yargının birbirinden ayrılması, imparatorlukların ve babadan oğula geçen yönetimlerin sonunun gelmesi ile meşrutî ile cumhuriyet rejimlerinin ortaya çıkışı ile ideolojilerin doğuşu Osmanlı devletini de etkilemişti. Avrupa’daki bütün bu gelişmeler Osmanlı devletinde de kendisini hissettiriyordu.

Osmanlı devletinde bir taraftan ordunun islahı, askeri teknik alandaki yenilik çabaları, bürokrasinin ve modern ordunun kurulması, bakanlık sistemine geçiş ile eğitim ve ekonomi alanındaki gelişmeler devlet eliyle gerçekleştirilmeye çalışılıyordu.

Üçüncü Selimle başlayarak İkinci Mahmut’la süren yenilikler Sultan Abdülaziz ve İkinci Abdülhamit’le birlikte hızlanarak devam etmişti. Avrupa’da eğitim gören gençlerin öncülüğünde tarihi bir süreç içerisinde Genç Osmanlılar, Jöntürkler, İttihat ve Terakki Cemiyeti ile gençlik ve muhalefet hareketleri şekillenmişti.

Daha sonra İslamcılık, Batıcılık ve Türkçülük olarak üç şekilde sınıflandırılan bu hareketlerin farklı ton ve karışımlarından oluşan bir çok fikir akımı da ortaya çıkmıştı.

Türkiye Cumhuriyetinin ve yeni rejimin şekillenmesinin bir öncesinde bu gelişmeler ve akımların birbirleri ile ilişkileri ile tarihi olaylar söz konusudur.

Önümüzdeki sayılarda Cumhuriyetimizin şekillenmesi ve kazanımlarından söz etmeyi sürdüreceğiz.

Kooperatif Postası Karınca dergimizin bu sayısında yine birbirinden değerli makalelerle karşınızdayız.

**Yeter Demir Uslu**, “**Sağlık İşletmelerinde Ekip Çalışması**” adlı makalesinde ekip çalışması, ekip çalışmasının önemi ve niteliği, ekip çalışmasının gerekliliği ve sakıncalarını örneklerle ele almaktadır.

**Mustafa Yavuz**, “**Kooperatiflerin Organ Eksikliği Sebebiyle Feshi**” adlı makalesinde kooperatiflerin feshedilmesine neden olan faktörleri incelemektedir.

**Selen Bitkin**, “**Etkili Bir Pazarlama Türü: Deneyimsel Pazarlama**” adlı makalesinde deneyimsel pazarlama kavramından yola çıkarak bu pazarlama türünü dünya ve Türkiye üzerinden örneklendirmektedir.

**Vedat Sadioğlu** da “**Türkiye’de Merkezi Planlama ve Tarım Satış Kooperatifçiliği İlişkisi: Tarihsel Bir Analiz**” adlı makalesinde merkezi planlama kavramında söz ederek ülkemizde merkezi planlamanın doğuşu ve gelişimi ile 1980’den günümüze kadar süren dönüşüm süreci üzerinde durmaktadır.

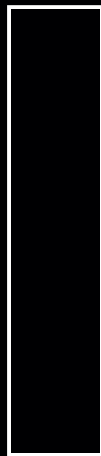
**Cumhuriyetimizin 100. Yılı Kutlu olsun. Nice Yüz Yıllara!..**

1938-2019



**Mevzubahis  
vatansa,  
gerisi  
teferruattır.**

*H. Atatürk*



**Saygı  
ve  
Özlemle  
Anıyoruz.**

# SAĞLIK İŞLETMELERİNDE EKİP ÇALIŞMASI

Yeter DEMİR  
USLU\*

## Giriş

Ekip çalışması toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir olgusudur. İnsanın sosyal bir varlık olması başka bireylere ihtiyacını doğurmaktadır.

Ekip, ortak bir amaç doğrultusunda çeşitli uzmanlık alanına sahip iki veya daha fazla grup olarak ifade edilirken ekip çalışması ise belirlenen bir görevi yerine getirmek için iş birliği yaparak çalışması olarak ifade edilmektedir (*Marks vd., 2001*).

1980'li yıllar sonrasında rekabet üstünlüğü sağlamada insan faktörünün önemi ortaya çıkmıştır. Böylece organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için görev ve sorumlulukların belirlenerek paylaşılması, ekip üyelerinin kararlara katılması ve işletme hedeflerinin oluşturulması önem arz etmektedir.

## Sağlık İşletmelerinde Ekip Çalışmasının Önemi

Sağlık hizmetlerinde iş çeşitliliğinin fazla olması, farklı meslek gruplarının bir arada çalışması, hizmet çıktılarından beklentinin yüksek olması, hasta ihtiyaçlarının çeşitliliği sağlık hizmetlerinde ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda bireylerin kaliteli sağlık hizmeti alma isteği, teknolojik gelişmeler, ihtiyaç halinde sağlık kuruluşları arasında seçici davranabilmeleri ve daha bilinçli hale gelmeleri sağlık kuruluşları arasındaki rekabeti ortaya çıkartmıştır.

Ortaya çıkan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlarının yetenek ve becerileri kritik bir role sahiptir.

Bu nedenle sağlık işletmeleri rekabet elde edebilmek için etkili bir yol olan ekip çalışmasına yönelmişlerdir.

*\*Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi Öğretim Üyesi*

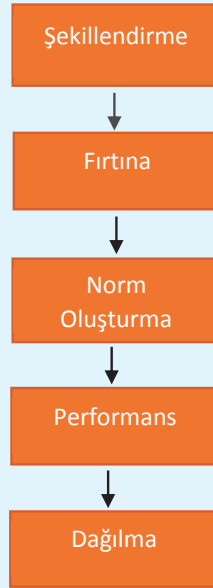


### **Etkili bir ekip çalışması oluşturabilmek için;**

- Birey, ekibin bir parçası olduğunu özümsemelidir.
- Ekip üyelerinin yapacağı işler önceden ve net bir şekilde belirlenmelidir.
- Ekip üyelerinin arasında güçlü bir iletişim koordinasyonu oluşturulmalıdır.
- Ekip kuralları oluşturulmalıdır.
- Tüm ekip üyeleri süreç akışından ve işleyişinden haberi olmalıdır.
- Problemlerin çözümünde ve karar verme süreçlerinde bilimsel yaklaşım modelleri kullanılmalıdır.
- Ekip üyelerinin motivasyonlarının artması için ödül-ceza sistemi olmalıdır.

**Ekip geliştirme süreci:** Bireylerin sadece bilgiye sahip olmaları yeterli değildir, diğer bireylerin bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinden de faydalanmaları gerekmektedir. Bu sürecin gerçekleşmesi de etkili iletişim ile sağlanabilir. **(Tekin, 2022).**

Ekibin oluşması için belirli aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Ekip geliştirme ile ilgili Tuckman tarafından 1977 yılında bir model geliştirilmiştir. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır ancak sonradan yaptığı çalışmalar ile beşinci aşamayı da modeline eklemiştir. Birinci aşama olan şekillendirme aşamasında, ekiptekilerin neden bir arada olduğu ve ortak hedeflerinin ne olduğunun belirlendiği iletişim aşamasıdır. İkinci aşama ise fırtına aşamasıdır. Bu aşamada ise problem tanımlanmış ve bu problemin çözümü için harekete geçildiği aşamadır. Üçüncü aşama olan norm oluşturma aşamasında karşılıklı güven duygusunun olduğu ekip üyelerinin



Şekil 1: Tuckman Modeli

birbirleriyle kaynaştığı aşamadır. Performans aşaması ise istenilen hedefe ulaşmak için ekip olarak çalışmaların yürütüldüğü bilgi, beceri ve yeteneklerin paylaşıldığı aşamadır. Son aşama olan dağılıma aşaması ise istediği hedefe ulaşan ekibin görev ve sorumluluğunu yerine getirerek oluşumuna son verdiği aşamadır (**Çiftçi, 2020**).

Sağlık hizmetlerinde hastanın ihtiyaç duyduğu bakımı sağlamak için birbirleri ile koordineli olarak hizmet sunan disiplin içi ve disiplinler arası olmak üzere iki farklı sağlık ekibi bulunmaktadır.

**Disiplinler arası ekip çalışması:** Sağlık hizmet sunum sürecinde görev ve sorumluluğun niteliğine göre birçok sağlık meslek grubundan oluşan; ortak sorunlar çerçevesinde iş bölümü yapan, diğer ekip üyeleri ile sürekli olarak iletişim içerisinde olan ve beceri, bilgi ve yeteneklerini kimseye bağlı olmadan yerine getiren, ortaya çıkan sonuca ekip sorumluluğu ile yaklaşan bireyler topluluğu olarak ifade edilmektedir. Disiplinler arası ekip çalışmasında temel amaç hasta ve hasta yakınlarına kaliteli hizmet sunmak ve hizmetin sürekliliğini sağlamaktır (**Webster, 2002**).

**Disiplinler içi ekip çalışması:** Disiplinler içi ekip ise her bireyin kendi alanında uzmanlaşmış veya yeterlilik sağlamış aynı meslek grubunda olan üyelerden oluşmaktadır. Nitekim bir ekip içerisinde belli alanlarda uzmanlaşan ekipler de olabilir. Bu ekip ile tüm ekip üyelerinin birlikte hareket etmesiyle bütüncül bir tedavi planı oluşturmak ve bütüncül bir şekilde değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Sağlık işletmelerinde ekip çalışmasını etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; eğitim, rol belirsizliği yanlış beklentiler, otorite, güç, statü, otonomi, bireysel farklılıklar olarak gruplandırılmaktadır (**Ulaş, 2023**).

Eğitim, sağlık işletmelerindeki sağlık çalışanları birbirinden bağımsız ve farklı alanlarda eğitimler almaktadır. Geleneksel olan eğitim programları daha çok meslek odaklı olarak planlanmıştır. Sağlık disiplinindeki ayrımlar bu eğitim programları ile sağlanmaktadır. Çalışanların birbirleri hakkında ve becerilerini bütüncül hale getirmeleri hususundaki bilgi eksiklerini tamamlamak adına uygulanan yöntemler farklılık göstermektedir.

Özellikle bazı meslek gruplarında farklı eğitim seviyesinde üyeler bulunmakta ve bazen tüm ekip üyelerinden aynı yetkinlik beklenmektedir. Bu da ekip çalışmasını engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Rol belirsizliği yanlış beklentiler, sağlık kurumları sağlık hizmeti ve hizmet sunan meslek grupları açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu sebeple hizmetin kalitesinin beklenen düzeyde olması, ekip içerisinde çatışmanın olmaması ve hizmet sunum sürecinde sistemde karmaşa yaşanmaması için ekip üyelerinin rolleri açık ve anlaşılabilir bir şekilde tanımlanmak önemli bir husustur. Rollerin iyi anlaşılmasının yanı sıra ekip üyelerinin yanlış beklentiler içerisine girmesine fırsat verilmemeli, birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları benimsenmelidir.

Otorite, tüm ekip üyeleriyle paylaşılmadığı takdirde ekip içerisinde bazı olumsuz durumlar yaşanabilir. Etkin bir ekip çalışmasında her çalışanın kendi uzmanlık alanı ile ilgili durumlarda yetki dağılımı yapılmalıdır. Güç faktörü, güçlü pozisyonda olan çalışan diğer ekip üyeleri üzerinde hakimiyet kurmaya çalışır. Sağlık hizmetlerinde hekim en çok güce ve yetkiye sahiptir. Bu durum diğer üyeler üzerinde etkisinin kolaylaşmasını ortaya çıkarmaktadır. Bazı ekip üyeleri de karışıklık olmaması ve güce sahip olanın saygısını kazanmak için hekimin bu pozisyonunu desteklemektedir. Ancak son zamanlarda güç faktöründe bazı değişiklikler yaşanmaktadır. Bunlar; unvan yerine ikna gücü, kontrol mekanizmasının yerine özveri, kibrin ve gururun yerine alçakgönüllülük ve yeterliliğin yerine sürekli gelişim ve değişim almıştır. Statü, statü eşitsizlikleri ekipteki üyelerin arasındaki iletişimi kısıtlamakta ve bazı ayrışmalara sebep olmaktadır. Statü eşitliği ise yakınlıklar ve benzerlikler arttıkça artmaktadır. Statü eşitliği olmadığında sağlık işletmelerinde ekip çalışmasından yeterli verim alınamamaktadır.



Otonomi, hasta bakım sürecinde sorumluluk gerektirmektedir. Profesyonel bir ekipte hedefler, yaklaşımların belirlenmesi ekip üyeleri ile yapılmalıdır. Ancak bu durum hekim tarafından otonomisine müdahale olarak algılanabilir. Kişisel özellikler, disiplinler arası ekip çalışmasını ekip üyelerinin kişisel farklılıkları zaman zaman engellemektedir. Cinsiyet, eğitim durumu, yaş, inanış, beklenti ve değer yargılarındaki farklılıklar, kişiler arası ve meslekler arası ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır.

## Ekip çalışmasının yararları:

**Bireye sağladığı yararlar:** Sorumluluk ve görevlerin paylaşılması, bilgi ve tecrübelerin aktarılması, demokratik bir ortamda fikir ve düşüncelerini beyan edebilmesi kendilerini daha az stres altında hissetmelerini sağlayacaktır. Bu da bireyin grup içerisindeki etkinliğini arttırmaktadır. Hizmet sunum sürecinde sağladığı katkı ile belirli bir saygınlığa ulaşması ve tanınması kolaylaşarak iş doyumunu yükseltecektir. Ekip çalışması ile mesleki bilgide artmaktadır. Farklı bilgi, beceri ve uzmanlık alanına sahip bireylerin bir araya gelmesiyle iş çeşitliliği de artmaktadır. (**Çıraklı vd., 2015**).

**Yönetime sağladığı yararlar:** Ekip çalışmasının işletme performansının artırılmasında katkısı yüksektir. Çalışanların iş birliği, problemlerin daha doğru bir şekilde belirlenmesini, etkili çözümler bulunmasını ve yönetime katılmalarını sağlar. Ekip çalışması işletme içerisinde yenilik ve yaratıcılığın oluşmasını sağlayarak etkililiği, üretkenliği, verimliliği ve iletişimi arttırmaktadır (**Leggat, 2007**).

**Örgüte sağladığı yararlar:** Ekip çalışması ile çalışanların yetenek ve becerilerini daha etkin kullanmaları sağlanarak diğer işletmelerle rekabette üstünlük sağlamaları kolaylaşmaktadır. Ekipler örgütün büyüme fırsatı yakalamasını sağlamaktadır. Ekiplerdeki çalışan sayısının fazla olması daha çok bilgi akışının olmasına böylece dış çevrenin beklentilerine daha çabuk cevap vermelerine katkı sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin oluşmasına yardımcı olmaktadır (**Çıraklı vd., 2012**).

## Ekip çalışmasının sakıncaları:

Ekip çalışması iyi bir şekilde planlanmadığında ya da etkin uygulanmadığında işletmelerde istenmeyen durumların oluşmasına sebep olmaktadır. Örneğin; ekiplerin içerisinde bulunan çeşitli kişilik özellikleri başarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Ancak bazen bu çeşitlilik çatışmalara sebep olmakta ve etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir husus olarak da karşımıza çıkmaktadır. Karar gerektiren ya da problem çözüm süreçlerinde bir çalışan daha kısa sürede karar verebilirken ekip çalışması ile daha uzun sürede olup karışıklık oluşabilir. Ayrıca grup körlüğünün oluşmasına da sebep olabilir.

Zaman zaman ekip içerisinde birlikte çalışan dört kişi tek başına çalışan bir kişiden dört kat daha fazla üretken olmayacaktır. Çünkü ekip içerisindekilerden bazıları kaçma eğilimi gösterecektir. Gerçekçi ve dikkatli incelenmesi gereken bazı süreçlerde ekip içerisindeki uyumu bozmamak adına hatalı karar vermeler de yaşanabilir. Son olarak aynı amaç etrafında hareket edememeleri de önemli bir risk olarak görülmektedir (**Eken, 2018**).

Tüm bu sebeplerden ötürü ekip çalışması ile ilgili süreçler etkin yönetilmeli ve sürekli takip edilmelidir.



## Sonuç

Sağlık hizmetlerinin kendine özgü özelliklerinin olması ve doğrudan insan sağlığı etkileyen hizmetler olması ekip çalışmasını gündeme getirmiştir. Sağlık hizmet süreçlerinde işlerin tek bir kişi tarafından yerine getirilememesi ve insan ilişkilerinin yoğun olması ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Hizmet, ekip çalışmasının sonucu olarak sunulmaktadır. Ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmeleri de önem arz etmektedir. Çünkü başarılı ekip çalışmasının sağlık hizmetlerinde birçok faydası bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde etkili bir ekip çalışması; hizmet kalitesinin artmasına, maliyetlerin düşürülmesine, hasta yatış sürelerinin azaltılması, tıbbi hataların azalmasına, hasta memnuniyetinin artmasına, gelişmiş hizmet sunumuna, çalışan açısından daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasına, kişilerarası iletişimin artmasına ve sağlık çalışanının iş memnuniyetinin artmasına katkı sağlamaktadır.

## Kaynaklar

Marks, M. A., Mathieu, J. E., ve Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Tekin, N. (2022). Sağlık hizmetlerinde yıkıcı davranış ve mobbingin önlenmesi: iyi iletişim uygulamaları. *MEYAD Akademi*, 3(1), 72-90.

Çiftçi, A. S. (2020). Hemşirelerin meslektaş dayanışmalarının ekip çalışması tutumlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Webster, J. (2002). Teamwork: Understanding multi-professional working. *Nursing Older People (through 2013)*, 14(3), 14.

Ulaş, S. (2023). Hastane öncesi acil sağlık hizmetleri çalışanlarının ekip çalışmasını etkileyen faktörler. *Kastamonu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1), 11-23.

Çıraklı, Ü., Çelik, Y., ve Beylik, U. (2015). Etkili ekip çalışmasının sağlıktaki önemi ve faydaları: Bir literatür çalışması. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(3), 140-146.

Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7, 1-10.

Çıraklı, Ü., Çelik, Y., ve Beylik, U. (2012). Örgütsel faktörlerin sağlık ekiplerinin etkililiği ve ekip etkililiği bileşenleri üzerine etkisi: Bir uygulama çalışması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 4(2), 103-120.

Eken, A. (2018). Sağlık çalışanlarında ekip çalışması etkinliği ile hasta güvenliği kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Bir kamu hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.



# KOOPERATİFLERİN ORGAN EKSİKLİĞİ SEBEBİYLE FESHİ

Mustafa YAVUZ\*

## 1. Giriş

Kooperatifler, ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle geçim ve mesleklerine ait ihtiyaçlarını parasal ve işgücü katkılarıyla karşılıklı dayanışma, yardım ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak için tüzel ve gerçek kişilerce kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır. Bu kooperatifler, 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda<sup>1</sup> (**KoopK**) ya da anasözleşmede belirtilen hallerden birinin varlığı üzerine dağılırlar.

Dağılma ile birlikte kooperatif tasfiyeye girer ve dağılmanın gerçekleştiği tarihten itibaren ileriye doğru hüküm ve sonuç doğurur. Tasfiyenin amacı ise kooperatif borçlarının ödenmesi, alacaklarının tahsil edilmesi, malvarlığının nakde çevrilmesi, kalan bakiye olursa bunun ortaklara dağıtılması ve kooperatif tüzel kişiliğinin ticaret sicilinden terkin edilmesidir.

Kooperatiflerin dağılma sebepleri, **KoopK**'da düzenlenmekle birlikte, anılan Kanunda yapılan atıf dolayısıyla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda<sup>2</sup> (**TTK**) anonim şirketler için öngörülen bazı fesih sebepleri kooperatifler hakkında da uygulanmaktadır. Kooperatifler hakkında tatbik olunan bu sebeplerden birisi de organ eksikliği nedeniyle kooperatiflerin feshidir.

İşte bu çalışmada, kooperatiflerin organ eksikliği sebebiyle feshi tüm yönleriyle ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

## 2. Kooperatiflerin Sona Erme Nedenleri

Kooperatiflerin sona erme (**dağılma**) sebepleri **KoopK**'nın 81. maddesinde tanzim edilmiştir. Anılan hüküm dışında ayrıca 85. maddeye göre de kooperatiflerin sona ermesi mümkündür.

### \*Gümrük ve Ticaret Uzmanı

- 1) 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.
- 2) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

Söz konusu maddelerde yer alan düzenlemeler bağlamında kooperatiflerin sona erme sebepleri şunlardır:

- Kooperatif anasözleşmesinde gösterilen bir sona erme sebebinin gerçekleşmesi,
- Genel kurul tarafından dağılma kararı alınması,
- Kooperatifin iflasına karar verilmesi,
- Kanunlarda belirtilen diğer haller bağlamında ilgili bakanlıkların talebi üzerine yargı merciinin karar alması,
- Kooperatifin başka bir kooperatif tarafından devralınması veya bir kooperatifle birleşmesi,
- Olağan genel kurul toplantısının üç yıl ifa edilmemesi,
- Gayesine ulaşma olanağının bulunmadığının ilgili bakanlıkça tespiti ve bunun üzerine mahkeme tarafından karar alınması,
- Yapı kooperatiflerinde, anasözleşmede belirtilen iş ve işlemlerin tamamlanıp ferdi mülkiyete geçilmesi ve işyerlerinin/konutların ortaklar adına tescil edilmesi,
- Bir kooperatifin, belediye, kamu müessesesi, ekonomik bir Devlet kuruluşu ya da kamuya yararlı dernek tarafından devralınması.

Yukarıda yer verilen ve **KoopK**'nın 81/1-4 maddesinde düzenlenen kooperatiflerin dağılma sebeplerinden birisi de, kanunlarda belirtilen diğer hallerde, *'ilgili bakanlıkça mahkemeden alınacak karar' olarak öngörülmüştür. Öte yandan, aynı Kanununun 98. maddesinde, "Bu Kanunda aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanır."* denilmektedir.

**KoopK**'nın her iki hükmü birlikte değerlendirildiğinde, **TTK**'nın anonim şirketler hakkında tatbik olunan **"Organların eksikliği"** başlıklı 530. maddesi, kooperatifler hakkında da uygulama alanı bulmaktadır.

Bahsi geçen hükümler bağlamında, kooperatiflerin organ eksikliği nedeniyle sona ermesi bir sonraki bölümde irdelenmiştir.

## 3. Organ Eksikliği Sebebiyle Fesih Davası

### 3.1. Genel Olarak

**TTK**'nın 530 maddesinin birinci fıkrasında, **"Uzun süreden beri şirketin kanunen gerekli olan organlarından biri mevcut değilse veya genel kurul toplanamıyorsa, pay sahipleri, şirket alacaklıları veya Ticaret Bakanlığının istemi üzerine, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi, yönetim kurulunu da dinleyerek şirketin durumunu kanuna uygun hâle getirmesi için bir süre belirler. Bu süre içinde durum düzeltilmezse, mahkeme şirketin feshine karar verir."** hükmüne yer verilmiştir.

Anılan hüküm kapsamında, organ eksikliği sebebiyle kooperatiflerin feshi dava konusu olabilmektedir.



## 3.2. Fesih Davası Açılabilmesinin Şartları

**KoopK**'nın 98. maddesi yollamasıyla kooperatifler hakkında da uygulanan **TTK**'nın 530/1. maddesine göre kooperatiflerde organ eksikliği sebebiyle fesih davası açılabilmenin şartları uzun süreden beri **“kooperatifin kanunen gerekli olan organlarından birinin mevcut olmaması” ya da “genel kurulun toplanamaması”**dır. Zikredilen hükümlere istinaden organ eksikliğinden dolayı kooperatif hakkında fesih davası açılabilmesi için iki koşuldun birisinin vâki olması gerekmektedir.

**KoopK**'ya göre kooperatiflerin kanuni ve zorunlu organları, genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur (**denetçilerdir**). Kooperatif genel kurulu veya yönetim kurulunca komisyon, komite, kurul veya benzeri isimler altında oluşturulan yapılar, kooperatif organı olarak kabul edilmez. Benzer şekilde tasfiye kurulu ve mahkemece atanan kayyımlar da kooperatif organı değildir. Dolayısıyla bunların eksikliği halinde **TTK** md. 530'a göre fesih davası açılmaz.<sup>3</sup>

### 3.2.1. Yönetim Kurulu veya Denetim Kurulunun Mevcut Olmaması

Kooperatiflerde yönetim kurulu ve denetim kurulu sürekli organ iken, genel kurul devamlı organ hüviyetinde değildir. Genel kurul belli vakitlerde toplanmak suretiyle oluşur. Bütün ortakların bir araya gelmesiyle meydana gelen genel kurulun yokluğundan değil, toplantılarının süresinde **yapılmaması/yapılamamasından** bahsedilebilir. Keza **TTK**'nın 530. maddesinde, **“genel kurul toplanamıyorsa”** denilerek genel kurul toplantıları ayrı ve özel olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda, **TTK**'nın 530/1. maddesinde yer alan **“kanunen gerekli olan organlarından biri”** kavramı ile kooperatifler açısından yönetim kurulu veya denetim kuruluna, söz konusu organların bulunmaması ile de yönetim/denetim kurullarının gerçekten mevcut olmamasına işaret edilmiştir.

Bahsi geçen açıklamalar çerçevesinde **“yönetim/denetim kurulunun mevcut olmaması”** geniş anlamı havidir. <sup>4</sup> Yönetim/denetim kurulunun bulunmaması ile kastedilen anılan organların gerçekten olmamasıdır.

Yönetim/denetim kurulunun süresinin sona ermesine karşın yeni yönetim kurulunun seçilmemiş/ seçilememiş olması ya da yönetim/denetim kurulunda görev yapacak kişinin bulunmaması, boşalan üyeliklerin doldurulmaması veya kasten yedekler çağrılmayarak organ oluşumuna mani olunması gibi durumlarda yönetim/denetim kurulunun bulunmadığı kabul edilir.

Bunun yanında, yönetim kurulunun varlığına rağmen, gereği gibi ya da hiç toplanmaması (**toplantı yeter sayısının yokluğu sebebi ile yönetim kurulunun devamlı olarak çalışmaması, seçilen üyelerin değişik nedenlerle görevlerini ifa imkanına sahip bulunmaması**) gibi haller somut olayın niteliğine göre **TTK** md. 530 kapsamında değerlendirilebilir.

Ayrıca, yönetim/denetim kurulu üyelerinden birinin vefatı, istifası, hüküm giymesi gibi durumlarda kooperatif organsız kalmış olmaz. Keza belirtilen hallerde, **KoopK**'nın 56. ve 65. maddeleri uyarınca yönetim/denetim kurulunun boşalan üyelikleri tamamlanır. Yönetim/denetim kurulunun seçimine dair genel kurul kararı hakkında mahkemece iptal kararı verilse dahi genel kurulun

3) Ünal Tekinalp, *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2013, s.167.

4) Hasan Pulaşlı, *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, Adalet Yayınevi, Ankara 2013, s.573.

toplantı yapmak suretiyle tekrardan yönetim/denetim kurulunu seçmesi mümkün olduğundan, bu durumda da kooperatif organsız kalmış olmaz.

Yukarıdaki açıklamalara ilave olarak kooperatif denetim kurulları hakkında ayrıksı bir durumu ifade etmek uygun olacaktır. İlgili bakanlıklarca hazırlanan örnek anasözleşmelerde **“Denetim kurulu üyeleri, kooperatifi genel kurul toplantısına çağırma yetkisi hariç olmak üzere kendilerine kanun ve anasözleşme ile verilen görev ve yetkileri, gerektiğinde tek başlarına da kullanabilirler.”** hükmü yer almaktadır. KoopK'nın 65/2. maddesinde de, **“Genel kurul tarafından, denetleme organı olarak görev yapmak üzere en fazla dört yıl için en az bir denetçi seçilir.”** denilmektedir. Her iki hüküm birlikte ele alındığında, birden fazla denetçi seçen kooperatiflerde bir denetçi kalsa bile organsızlık konusundan bahsedilmesi mevzu bahis değildir.<sup>5</sup>

Diğer taraftan, yönetim kurulunun görev süresinin bitmesine karşın yenisinin seçilememesi halini biraz daha ayrıntılı değerlendirmek yararlı olacaktır. Bu meyanda, KoopK'nın 57. maddesine göre kooperatiflerde yönetim kurulu üyeleri, en fazla dört yıl için seçilebilmektedir.

Yönetim kurulu üyeliğine bu süreden daha uzun bir süre için seçim yapılamaz. KoopK'nın 98. maddesi atfıyla kooperatifler hakkında da uygulanan TTK'nın 410. maddesinde ve örnek anasözleşmelerde genel kurulun, süresi dolmuş olsa dahi yönetim kurulunca toplantıya davet edilebileceği belirtilmiştir. Lakin anılan mevzuatta görev süresi biten yönetim kurulu üyelerinin mezkûr sıfatının kendiliğinden hitama ereceğine dair bir hüküm yer almamaktadır.

Konuyla ilgili olarak Yargıtay tarafından son zamanlarda verilen kararlar ise; *‘görev süresi sona eren yönetim kurulu üyelerinin anılan sıfatlarının kendiliğinden ortadan kalkacağına ilişkin mevzuatta bir düzenlemenin olmaması hasebiyle, yönetim kurulunun yeni yönetim seçilene kadar acil ve olağanüstü durumlar için zorunlu vazifelerine devam edeceğinin kabul edilmesi gerektiği,* bu sebeple yönetim kurulu üyelerinin görev süresinin sona ermesiyle kooperatifin (**şirketin**) resen organsız kalmasının mevzu bahis olmadığı’ şeklindedir.<sup>6</sup> Bununla birlikte, makul bir süre beklenilmesine rağmen yine de yönetim kurulunun genel kurulca seçilememesi durumunda kooperatifin organsız kaldığının kabulü gerekir.

### 3.2.2. Genel Kurulun Toplanamaması

Genel kurul açısından organ eksikliği olarak vuku bulan durum, genel kurulun toplanamaması halidir. Genel kurul toplanabilmekle beraber, karar alamaması ve bundan dolayı kanun ve anasözleşmeyle kendisine verilmiş olan görev ve yetkileri ifa edememesi de genel kurulun toplanamaması bağlamında tetkik edilir.<sup>7</sup>

### 3.2.3. Mevcut Olmama ve Toplanamama Durumunun Uzun Zamandan Beri Sürmesi

Organ eksikliği ile ilgili olarak TTK'nın 530/1. maddesinde, **“uzun süreden beri”** kavramı yer almaktadır. Bu halde, kooperatifin feshinin talep edilebilmesi için yönetim/denetim kurulunun mevcut olmaması durumu tek başına yeterli değildir; mevcut olmama durumu devamlılık ve

5) Yusuf Üstün ve Muhittin Aydın, *Kooperatifler Hukuku, Seçkin Yayınevi, Ankara 2021, s.387.*

6) Yargıtay 11. H.D. 'nin 25.02.2014 tarihli ve E.2012/13135, K.2014/3515 sayılı kararı.

7) Fatih Bilgili ve Ertan Demirkapı, *Şirketler Hukuk, Dora Yayınevi, Bursa 2013, s.570.*

süreklilik göstermelidir. Madde gerekçesinde, “**devamlılıktan ne kadar bir sürenin anlaşılması gerektiği noktasında kötüye kullanımları engellemek ve somut olayın koşullarına göre serbest harekette bulunabilme olanağı tanımak amacıyla takdir yetkisinin hâkime bırakıldığı, süre konulması durumunda kötüniyetli kişilerin sürenin varlığını ve mahkeme sürecini dikkate alarak haksız uygulamalara tevessül edebileceğinin düşünüldüğü**” belirtilmiştir. <sup>8</sup>

Bu çerçevede, yönetim/denetim kurulunun bulunmaması veya genel kurulun toplanamaması halinin uzun zamandan beri sürmesi, başka bir anlatımla bu durumun devamlılık göstermesi gerekmektedir.<sup>9</sup> O halde, bahsi geçen sürenin ne kadar olacağı, her somut olayın kendi şartlarına göre tespit edilir.

Esasen, kooperatif genel kurulları için bu süreyi üç yıl olarak kabul etmek icap etmektedir. Keza **KoopK**'nın 81. maddesine göre kooperatiflerin dağılma sebeplerinden birisi de olağan genel kurul toplantısının üç yıl yapılmamasıdır. Anılan Kanununun 98. maddesinde “**Bu Kanunda aksine açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunundaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanır.**” hükmünün yer aldığı ve kooperatiflerin üç yıl olağan genel kurul toplantısını yapmamasının **KoopK**'da sona erme sebebi olarak düzenlendiği dikkate alındığında, genel kurulun uzun süreden beri toplanamaması ve bu bağlamda olağan genel kurul toplantısının üç yıl yapılmaması halinde kooperatif kanuni olarak sona ermekte ve tasfiyeye girmektedir.

### 3.3. Fesih Davası Açma Yetkisini Haiz Olanlar

**TTK**'nın 530. maddesi uyarınca, organ eksikliği sebebiyle kooperatifin feshi için uzun süreden beri kanunen gerekli organlarından birinin bulunmaması ya da genel kurulun toplanamaması tek başına yeterli olmayıp, bu Kanunun dava açma hakkı tanıdığı kişi veya kurumlarca kooperatif hakkında ayrıca fesih davası açılması icap etmektedir.

Organ eksikliğinden dolayı kooperatifin feshi için dava açma yetkisi ise; kooperatif ortakları, alacaklıları ve ilgili bakanlığa (**tarımsal amaçlı kooperatifler ve üst kuruluşları için Tarım ve Orman Bakanlığı, yapı kooperatifleri ve üst kuruluşları için Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, diğer kooperatif ve üst kuruluşları için Ticaret Bakanlığına**) tanınmıştır. Fesih davası açma yetkisi, bunların her birine ayrı ayrı verilmiştir. Dolayısıyla, azınlık oluşturmaları şart olmaksızın her bir ortak veya kooperatifin her bir alacaklısı ya da ilgili bakanlık, bu davayı ikame edebilir. <sup>10</sup>

Buna karşın, dava açan kooperatif ortağı ya da alacaklısının, ortaklığını yahut ilgili kooperatiften alacaklı olduğunu ispat etmesi, bunun yanı sıra dava süresince zikredilen sıfatlarını muhafaza etmesi gerekir. Eğer ki, mahkemece fesih karar verilmeden önce ortaklık payı devredilir ya da alacaklı alacağını tahsili cihetine giderse, bu durumlarda aktif taraf ehliyeti kayb olduğundan, bunlara bağlı dava hakkı da düşer ve açılan dava mahkeme tarafından reddedilir.

**TTK**'da, organ eksikliği nedeniyle dava açma hakkı, Devlet yapısı içinde bulunan Ticaret Bakanlığına ve dolayısıyla ilgili bakanlıklara da tanınmıştır. İlgili bakanlıklara tanınan dava hakkı,

---

8) *Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Adalet Komisyonu Raporu, Esas No:1/324, S. Sayısı:96.*

9) *Abuzer Kendigelen, Yeni Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2012, s.432.*

10) *İsmail Cem Soykan, Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2012, s.226.*

devletin kooperatifleri yakından takip etmesinin ve kooperatiflerle ilgilenmesinin bir neticesidir. İlgili bakanlıkların, kamu yararının ve menfaatinin önemli miktarda etkilenmediği müddetçe, kooperatiften durumunu düzeltmesini talep ve takip edebileceği değerlendirilmektedir.

### 3.4. Mahkemece Kooperatifin Durumunu Kanuna Uygun Hale Getirmesi İçin Süre Tanınması

Organ eksikliği sebebiyle dava açma yetkisini haiz olanların başvurusu üzerine mahkemece yönetim/denetim kurulunun mevcut olmadığı ya da genel kurulun toplanamadığı tespit edildiği takdirde mahkeme hemen fesih kararı vermeyip, durumun kanuna uygun hale getirilmesi, aksaklığın giderilmesi ve eksikliklerin tamamlanması için kooperatife bir süre verir (**TTK md. 530/1**).

Fesih kararı alınmadan önce organ eksikliğinin giderilmesi amacıyla kooperatife süre verilmesi zorunludur ve bu konuda mahkeme takdir hakkına sahip değildir. O halde, süre verilmeden kooperatifin feshine gidilemez.

Bununla birlikte, ne kadar süre verileceği hususunda takdir hakkı mahkemeye aittir. Mahkeme tarafından verilecek süre, organ eksikliğini telafi edecek ve genel kurulun toplanmasını temin edecek uzunlukta makul bir süre olması gerekir. Anılan süre tatbikatta genellikle 6 aydır. Tanınan sürenin bitmesi sonrasında mahkemenin söz konusu süreyi uzatması mümkündür.

Bununla birlikte, mahkemece kooperatife süre verilirken yönetim kurulunun dinlenmesi zorunludur. Ancak, genel kurulun toplanmadığı veya denetim kurulunun mevcut olmadığı durumlarda yönetim kurulunun dinlenmesi imkan dâhilinde iken, yönetim kurulunun mevcut olmadığı durumda ise mahkemenin bu organı dinlemesi fiilen mümkün olamayacaktır.

Mahkeme tarafından verilen sürede eksiklikler tamamlanırsa, kooperatifin feshine dair dava reddedilir. Buna mukabil, verilen süre içinde eksiklikler tamamlanmaz ve durum düzeltilmezse, sürenin bitiminde mahkeme kooperatifin feshine karar vermek zorundadır. Başka bir deyişle, mahkeme bu hususta takdir hakkına sahip değildir.

Fesih kararının verilmesinde, tanınan sürede organ eksikliğinin giderilmemesinin haklı bir sebebe dayanıp dayanmadığı ve hatta herhangi bir sebebin bulunup bulunmadığı göz önünde bulundurulmaz. Diğer taraftan, mahkemenin fesih kararı inşai (**kurucu**) niteliktedir ve ileriye doğru netice doğurur. Mahkemece feshine karar verilen kooperatif tasfiyeye girer. Mahkeme tarafından hükmedilen fesih ve tasfiye kararı, resen ticaret siciline tescil ve ilan edilir.

### 3.5. Fesih Davasına Dair Kurallar

**KoopK**'nın 98. maddesi yollamasıyla **TTK**'nın 530. maddesi bağlamında organ eksikliği nedeniyle açılacak olan dava fesih davasıdır. Mezkûr davada husumet, kooperatif tüzel kişiliğine tevcih edilir. Başka bir ifadeyle, davalı olarak kooperatif gösterilir. Fesih davasının açılacağı görevli ve yetkili mahkeme, kooperatif merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesidir. Fesih davasında kooperatifi, esas itibarıyla yönetim kurulu temsil eder. Lakin yönetim kurulu yoksa kooperatifi davada temsil etmesi için bir kayyım atanır.

Yeri gelmişken belirtelim ki, kooperatif organlarının eksikliği bir fesih sebebi olmasına karşın, kooperatif organları eksik bulunsa dahi, kooperatifin tüzel kişiliği sona ermez. Bununla beraber,



4721 sayılı Türk Medeni Kanununun<sup>11</sup> (TMK) 49. maddesi uyarınca tüzel kişiler kuruluş belgelerine ve kanuna göre lüzumlu organlara sahip olmasıyla fiil ehliyeti kazanabilmesi ve anılan ehliyeti organları vasıtasıyla kullanabilmesi hasebiyle, tüzel kişiliğe sahip bulunan kooperatifin organsız kalması halinde hak ehliyeti devam etmesine karşın, organsız kaldığı sürece fiil ehliyetini kullanamaz.

## 4. Mahkemece Lüzumlu Önlemlerin Alınması

TTK'nın 530/2. maddesinde, **“Dava açıldığında mahkeme, taraflardan birinin istemi üzerine gerekli önlemleri alabilir.”** denilmektedir. Bu çerçevede, organ eksikliği sebebiyle açılan fesih davasında mahkemece, kooperatifin işlerinin yürütülmesi, korunması ve malvarlığına dair ilişkilerinin sürekliliğinin sağlanması için taraflardan (**ortaklar, alacaklılar ya da ilgili bakanlıktan**) birinin talebi üzerine gerekli tedbirleri alabilir.

Bu hükme göre organ eksikliği nedeniyle açılan fesih davasında, mahkeme tarafından alınabilecek tedbirlerin en başında kooperatif kayyım atanması gelmektedir. TMK'nın 427/1-4. maddesinde **“bir tüzel kişinin gerekli organlardan yoksun kalması ve yönetimi başka yoldan sağlanamaması”** halinde vesayet makamınca kayyım ataması yapılacağı ifade edilmiştir.

Hükümde geçen **“vesayet makamı”** kavramı, anonim şirketler ve dolayısıyla kooperatifler bakımından, 11. Hukuk Dairesinin süreklilik arz eden kararları kapsamında asliye ticaret mahkemeleridir. O halde, organ eksikliği halinde geçici tedbir olarak asliye ticaret mahkemesi kooperatife kayyım atayabilir. Taraflarca kayyım tayini isteminde bulunurken hukuki yararlarının bulunması gerekir, aksi durumda söz konusu talep mahkeme tarafından reddedilir.

Mahkemece atanan kayyım, kooperatifin malvarlığına dair ilişkilerin sürekliliğini sağlar ve kooperatifin yönetimsiz kalan mallarını idare eder. Öte yandan kayyım, sadece zorunlu ve acil işlemleri ifa ederek genel kurulu en kısa sürede toplantıya çağırır ve genel kurulca yönetim/denetim kurullarının seçilmesini takiben kooperatifin idaresini ve denetimini bu organlara verir.

## 5. Sonuç

1163 sayılı Kooperatifler Kanununun 98. maddesinde yapılan atıf dolayısıyla kooperatifler hakkında da uygulanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 530. maddesine göre uzun zamandan beri kooperatifin kanunen gerekli organları olan yönetim kurulu ve denetim kurulunun mevcut olmaması ya da genel kurulun toplanamaması hallerinde kooperatifin feshi mahkemeden talep edilebilir.

Fesih davası açmaya ehil olanlar ise kooperatif ortakları, alacaklıları ve ilgili bakanlıktır. Bu sayılanlar tarafından organ eksikliği sebebiyle fesih davası, kooperatif merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinde açılır.

Yönetim/denetim kurulunun görev süresi bitmesine karşın yenilerinin seçilmemesi veya seçilememesi, boşalan üyeliklerin yedeklerle de doldurulamaması, yönetim/denetim kurulu var olmakla beraber gereği gibi ya da hiç toplanamaması (**bu organların işlevsiz hale gelmesi veya kilitlemesi**) ya da genel kurulun toplanamaması durumlarında kooperatif organlarının eksik olduğu sonucuna ulaşılır.

---

11) 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 08.12.2001 tarihli ve 24607 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.



Fakat organ eksikliğinden söz edebilmek için yönetim/denetim kurulunun mevcut olmaması ya da genel kurulun toplanamaması durumunun devamlılık göstermesi gerekir.

Mahkeme tarafından kooperatif organlarından birinin mevcut olmadığı tespiti yapılırsa, kooperatif durumunun kanuna uygun hale getirilmesi ve aksaklıkların giderilmesi için yönetim kurulu da dinlenmek suretiyle kooperatife bir süre verilir.

Ayrıca mahkeme, kooperatifin idaresiz kalan mallarının yönetilmesi ve korunmasını teminen taraflardan birinin talebi üzerine kooperatife kayyım atayabilir. Organ eksikliği sürdükçe, kooperatif fiil ehliyetini kullanamaz. Tanınan süre içerisinde durum düzeltilmez ve eksiklikler giderilmezse, mahkemece kooperatifin feshine karar verilir.

## Kaynakça

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu (10.05.1969 tarihli ve 13195 sayılı R.G.).

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu (08.12.2001 tarihli ve 24607 sayılı R.G.).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (14.02.2011 tarihli ve 27846 sayılı R.G.).

Bilgili, Fatih ve Demirkapı, Ertan, Şirketler Hukuk, Dora Yayınevi, Bursa 2013.

Kendigelen, Abuzer, Yeni Türk Ticaret Kanunu Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2012.

Pulaşlı, Hasan, Şirketler Hukuku Genel Esaslar, Adalet Yayınevi, Ankara 2013.

Soykan, İsmail Cem, Anonim Ortaklıklarda Organ Yokluğu, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2012.

Tekinalp, Ünal, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2013.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Adalet Komisyonu Raporu, Esas No:1/324, S.Sayısı:96.

Üstün, Yusuf ve Aydın, Muhittin, Kooperatifler Hukuku, Seçkin Yayınevi, Ankara 2021.

Yargıtay 11. H.D.'nin 25.02.2014 tarihli ve E.2012/13135, K.2014/3515 sayılı kararı.



# ETKİLİ BİR PAZARLAMA TÜRÜ: DENEYİMSEL PAZARLAMA

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9289-5432>

Selen BİTKİN\*

## Giriş

İşletmelerin faaliyetleri ne kadar büyük olursa olsun, ürünleri ve hizmetleri ne kadar kaliteli olursa olsun kullanıcı ile etkileşime girmediği takdirde pazarlama yönünde eksiklik yaşamaktadır. Deneyimsel pazarlama tüketici ve marka ile arada bağ oluşturma ve etkileşim yaratmada oldukça etkili bir yöntemdir.

Kısaca markanın sunduğu ürün ya da hizmetin, tüketiciye doğrudan bir deneyim yaşatmasıdır şeklinde ifade edilebilir. Bu çalışmada deneyimsel pazarlamanın önemli olmasına sebep olan başlıca konular ile deneyimsel pazarlamanın etkilerinin neler olduğunu, dünyadan ve Türkiye'den örnekler ile bilgi verilerek amaçlanmaktadır.

## Deneyimsel Pazarlama ve Önemi

Geleneksel pazarlama anlayışında pazarlama stratejilerinin en büyük gayesi müşteriye ürün ve hizmete çekmektir. Şimdi ise durum biraz daha farklılık göstermektedir. Tüketicinin ilgisini çekmeye yönelik çalışmalar yürütmek yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra rakiplerin stratejilerinden daha etkili yöntemler ortaya koymak, bir adım öne geçmek için çalışmalara yön vermek gerekmektedir. Deneyimsel pazarlamanın farkındalığı da işte tam bu noktada ortaya çıkmaktadır (**URL1**).

Deneyimsel pazarlamanın (**Experiential Marketing**), tarihe çıkışı 1999 yılında Bernd Schmitt tarafından olmaktadır (**Dirsehan, 2020; 23**).

Bernd Schmitt Columbia Business School pazarlama profesörü ve “**Global Brand Center**” yöneticisidir. Schmitt'e göre deneyim, yaşanan, maruz kalınan ve karşılaşılan şeylerin sonucunda oluşmaktadır ve pazarlama, tüketiciler için deneyimler yaratmayı amaçlamalıdır (**Odabaşı, 2004: 12-13**).

---

\*İşletme Bilim Uzmanı, [selenbitkin@gmail.com](mailto:selenbitkin@gmail.com)

Deneyimsel pazarlamanın anlamlandırılabilmesi için öncelikle duyu, deneyim kavramının açıklanmasında fayda vardır. Deneyim kavramını hem fiil hem de kavram olarak açıklamaktadır. Bir nesnenin, düşüncenin veya duyunun hissedildiği duyular ve zihin ile bir beceriyi öğrenme yoludur (**Same ve Larimo, 2012; 481**).

Yuan ve Wu ise (2008) "**satın alınan ürün ya da hizmetin tüketilmesi sonucunda tüketicinin elde ettiği toplam sonuç**" olarak tanımlamışlardır. Deneyimden önceki önemli bir konu da duydur. Algılama, duyular ile başlayan bir süreçtir.

Dolayısıyla anlamanın başlangıç noktası duyularla beyne ileti göndermek ve yorumlamaktır. İnsanların anlamlı bir dünya görüntüsü yaratmak için bilgi girdilerini seçme, organize etme ve yorumlama insanların çevrelerindeki dünyayı nasıl algıladığına bağlıdır (**Akıllıbaş, 2019; 101**).

Deneyimsel pazarlama deneyimi yaşatacak beş duyuya (görme, koklama, duyma, tatma, dokunma) hitap eden ve böylece tüketicilerin algılarını, değerlendirmelerini ve davranışlarını etkileyen bir pazarlama türüdür. Tüketicilerin kararları ise bu duyular yardımıyla gelen bilgileri zihinde yorumlanmasına göre şekillenir. Yorumlamalar ise karakterimiz, kültürümüz, inançlarımız, hatıralarımız ve geçmiş deneyimlerimiz ile yorumlanarak davranışa dönüşmektedir. (**Akıllıbaş, 2019; 105**).



**Kaynak:** Beş Duyu Yardımıyla Karar Alma Süreci (**Akıllıbaş, 2019; 105**).

Öncelikle artan rekabet ortamı firmaları, yapılacak en ufak hatanın dahi telafisinin zor olduğu bir konuma getirmektedir. Bu sebeple firmaların her bir adımı doğru ve iyi düşünerek atmaları, zaman ve maliyet kaybetmenin önlenmesi adına önem arz etmektedir.

Bir marka ne kadar çok duyuya çağrışımında bulursa, o kadar güçlü deneyim yaşatır. Sadece dilimizle değil, burnumuzla da tat alırız. Parmaklarımızla görür, gözlerimizle duyarız. Duyular arasında ne kadar anlamlı ve güçlü bir sinerji kurabilirse, markanın yaşatacağı deneyim de o kadar güçlü ve eşsiz bir deneyim yaşatılmaktadır (**URL2**).

Özellikle deneyimsel pazarlama, ürünün fonksiyonel özellikleri ve faydaları yerine, tüketicinin deneyimlerini anlamaya odaklıdır ve tüketicilerin hangi özelliklerden hoşlandığını ortaya koymaktadır (**Tenekecioğlu ve ark., 2009: 265**).

Uluslararası Deneyimsel Pazarlama Birliği'nin (**IXMA**) ortak ifadesiyle; deneyimsel pazarlama tüketici araştırmasında katılımcıların %89'unun önceden deneme şansı buldukları ürün

satın aldıklarında ve bu deneme sonucunda daha doğru karar verdikleri hissini uyandırdığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların %60'ının ise gerçek hayata dokunan deneysel pazarlama aktivitelerinin satın almaya teşvik ettiğini belirtmektedir (**Bati, 2012:57-58**).

## Deneyimsel Pazarlama Nasıl Yapılır?

Deneyimsel Pazarlama'ya göre, pazarlama işi, ürünü/hizmeti tüketiciye sadece satmaktan ibaret değildir. İşin esası, müşterinin ne yapmak istediğini, nereye varmayı amaçladığını ve söz konusu ürün ile hayatında hangi değişikliği amaçladığını anlamaktır (**URL2**).

Yeni nesil pazarlama yaklaşımlarının olan deneyim pazarlamadır. Bu planlamanın yapılabilmesi için yapılacak ilk adım detaylı bir veri tablosu hazırlanır. Daha sonra içerikte yapılan işlemler stratejinin uygulanması için marka mesajına karar vermelidir. Burada diğer bir dikkat edilmesi konu ise yaratıcı bir mesaj bulunmasıdır.

Çünkü yaratıcı bir mesaj daima tüketicinin zihninde daha kolay yer edinmektedir. Marka mesajı belirlendikten sonra hedef kitleye ulaşılabileceği uygun ortamı yaratmalıdır. Bu ortam dijital bir mekân da olabilir. Hedef kitleye ulaşılabilecek uygun ortamın belirlenmesi ile sosyal ağlarda paylaşım teşvik edilmelidir. Sosyal ağlar sayesinde marka daha fazla tüketiciye kolaylıkla ulaşım sağlar (**URL3**).

Hayatın her alanında tüketimin olması, deneyimsel pazarlama önemi daha da artırıyor.

**Deneyimler;** sağlık, eğlence, etkinlik, seyahat vb. içerikli tüm mal ve hizmet gibi birçok noktada oluşturmaktadır. Özetle ne tür tüketim yapılırsa yapılsın deneyim her yerdedir.

Bu anlamda ürün ve hizmet satın alınırken; sadece fonksiyonel fayda değil, yaşanacak duygusal deneyimler önem kazanmaktadır (**Berridge, 2007:118**)

Deneyimsel pazarlama stratejilerini tüketici ile buluşulan her noktada kullanılabilir. Akcan ve Kazaz'ın yaptığı örnek olay çözümleme tekniğinden faydalanılarak gerçekleştirildiği çalışmasında Türkiye'deki en başarılı örnekler çerçevesinde incelenen LC Waikiki ve Yumoş'un oynanabilir içerikleri deneyimsel pazarlama ekseninde nitelik, hikâye ve biçim bakımından çevrimiçi mecralar ve sosyal medya verileri destekli şekilde çözümlenmiştir. Çalışma nitel bir yaklaşımla örnek olay çözümleme tekniğinden faydalanarak

Türkiye'deki en başarılı örnekler arasında yer alan LC Waikiki ve Yumoş'un oynanabilir içerikleri deneyimsel pazarlama ekseninde nitelik, hikâye ve biçim çözümlenmiştir.

Çalışma neticesinde incelenen oyun deneyimindeki başarının marka söyleminin oynanabilir reklam ile oyun anlatısı ile güçlendirildiği görülmüştür (**Akcan ve Kazaz, 2022**).

Öyleki deneyimsel pazarlamanın yararlandığı hizmet sektöründen de örnek vermek gerekirse özellikle turizm işletmeleri pazarlama stratejilerinde deneyimlerin kullanılabilmesi en önemli hizmet sektörlerinden biridir.

Yetiş, (**2015; 97**) yaptığı çalışmasında termal otel misafirleri otel yöneticilerinden temiz/hijyenik, mekânsal estetik, eğlence ve sosyal olanaklar, personellerin misafirlere yardımsever ve hoşgörülü olmasını, rahatlık ve konfor beklemekte olduğunu aynı zamanda akılcı ve hedonik deneyimler açısından tüketicilerin beklentilerini karşılamaya ilişkin gerekli yatırımların yapılarak, bu anlamda rakiplerden farklılaşmak, hizmet işletmelerine önemli getiriler sağlayacağı sonucuna ulaşmıştır.

## Igloo Hotel



**Kaynakça:** <https://www.trivago.com.tr/tr/oar/sorrisniva-igloo-hotel-alta?search=100-407836>

Bunun bir örneğini Norveç'te bulunan Alta Igloo Hotel, müşterilerine unutulmaz deneyimler yaşatan bir otelde görmektediriz.

2000 metre karelik bir alan üzerinde bulunan bu otelin içi ve dışı, odalar, yataklar tamamen kar ve buzdan yapılmıştır.

Ayrıca buzdan heykellerle karşılaşan müşteriler otele geldiklerinde geceleri -30 dereceye varan soğukta ren geyiği derisinden yapılmış tulumların içinde uyurlar.

Otelin içindeki sıcaklık ise -4 ile -7 arasındadır. Burada amaçlanan deneyim görsel ve dokunsal deneyimdir (**Dirsehan, 2020: 33-34**).

Yine başka bir örnek son yıllarda özellikle uçakların yurtiçi uçuşlarında çok ekonomik fiyat sunması otobüs firmalarının tüketicilere bir farklılık yaratmasının önemini doğurmuştur.

Bir saatlik bir uçak yolculuğu otobüslerle yaklaşık on saat sürmektedir. Bu dezavantaja rağmen rekabet üstünlüğü için bazı otobüs firmaları uçak konforu sunma noktasına gelmiştir.

Bu noktada, Metro Turizm, filosundaki otobüs markalarını tek tek yazıp, her biriyle sunduğu deneyim belirtmiştir.

Örneğin otobüsteki bilgisayarlı klima sistemi ile otobüsün içindeki hava otuz saniyede bir yenilenmektedir veya başka bir örnek olarak, geniş kapılarla rahat iniş ve binış sağlanmaktadır.

Bunların dışında, örneğin Özkaymak'ın sunduğu kablosuz internet imkânıyla yolcuların kendi bilgisayarlarından internete girebilmeleri, uydu tv özelliğiyle ve bazı otobüslerde yer alan her koltuğa özel televizyonlarla yolcuların kulaklıklar takarak istedikleri kanalı seyredebilmeleri, uçakların sunmadığı deneyimler olduğu için tüketicilerde bu otobüsler lehinde unutulmaz deneyimler oluşturabilmektedir (**Dirsehan, 2020: 37-38**).

## Nutella İnteraktif Billboard



**Kaynakça:** <https://www.retailbiz.com.au/topics/marketing/new-nutella-campaign/>

Nutella markası da yarattığı değeri, şaşırtma, heyecan ve eğlenceli bir yöntem Hollanda sokaklarında tüketicilerin karşısına çıkan interaktif billboard, Nutella kutusu görüntüsüyle bir anda konuşmaya başlaması insanların kayıtsız kalamayacağı bir deneyim yaşatmıştır (**URL4**).

## İkea



**Kaynakça:** <https://www.campaigntr.com/ikeadan-duvara-tirmandiran-tanitim/>

İkea Fransa Clermont-Ferrand'ta açılan 30. **İKEA** mağazası tanıtımı için, İsveç mobilya mağazası, ubi bene isimli iletişim ajansı ile anlaşarak **İKEA** mobilyalarıyla kaplanmış devasa bir tırmanma duvarı hazırlatmıştır.

Müşterilerin ürünler ile eğlenceli bir etkileşime girmesini sağlaması ile reklam özellikle gençlerin çokça ilgisini çekmiştir (**URL5**)

Google 2015 yılında açık oylama kabini gören interaktif posterler kurması, The Economist tarafından insanlar geçerken yanan bir ampulü içeren pano ile herkesin parlak bir fikri olduğunu ima etmesi, Volkswagen Almanya'daki bir metro durağında yürüyen merdivenin hemen yanında akıllı piyanolar ile kendi melodilerini çalması, Sprite firmasının plajda pop-up duşlar ile başlık oluşturması gibi daha çok örnekleri görebilmekteyiz (**Gedik, 2020: 223-224**).

## Sonuç

Sonuç olarak tüketici artık iç dünyasına dokunan ve bu dünyada kendisiyle iletişime geçip bağlantı kuran bağ oluşturan taraflar ile bağlantı kurmak istemektedir. Deneyimsel pazarlama bağlamında Tüketiciler öncelikle buldukları ürün ve hizmetlerle heyecan, mutluluk, zevk yaşamak istemektedirler.

Deneyimsel pazarlamanın en güçlü yönlerinden biri düşünüş aşamasında olan bir markayı canlandırma, inovasyona yönlendirme, ürünleri rakiplerinden farklılaştıran, işletme imajını marka kimliğini geliştirme, müşteri sadakatini artırma ve sürdürülebilir bir pazarlama için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. Pazarlamacıların tüketicilerin bu isteklerini yerine getirebilmek ve kendi ürün ve hizmetlerini satabilmek için tüketicileri ürüne çekecek şekilde stratejilerini değiştirmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

Akcan, B., Kazaz, A.,(2022), Deneyimsel Pazarlama Stratejisi Olarak Oynanabilir Reklamlar, Yeni Medya, 2022(12), 53-78.

Akıllıbaş, E., (2019), Beş Duyunun Pazarlama Algısındaki Gücü. Akademik, İzdüşüm Dergisi, 4(1), 97-124.

Ardıç Yetiş, Ş., (2015), Termal Otel İşletmelerinde Deneyimsel Pazarlama Yaklaşımı, KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 17 (29): 90-98,

Batı, U., (2012), Markethink Ya Da Farkethink!: Deneyimsel Pazarlama ve Duyusal Markalama. İstanbul: İyi Yayınlar.

Berridge, G., (2007). Events Design And Experience. Amsterdam: Elsevier

Dirsehan, T., (2010), Deneyimsel Pazarlama, İkinci Adam Yayınları, İstanbul, 1-102.

GEDİK, Y., (2020), Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Deneyimsel Pazarlama, International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries, 4(7), 204-231.

Odabaşı, Y., (2004). "Müşteri İlişkilerinden Müşteri Deneyimine; Starbucks Fal Da Bakar Mı?", Sabah Business, 22



Same, S., Larimo, J., (2012), Marketing Theory: Experience Marketing And Experiential Marketing, In 7th International Scientific Conference "Business And Management (Pp. 10-11).

Tenekecioğlu, B., Editör, Tokol, T., Çalık, N., Öztürk, A., Timur, N., Karalar, R., Ersoy, N., F., (2009). Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 791, Mart, Eskişehir.

Yuan, Y. H. E., Wu, C. K. (2008), Relationships Among Experiential Marketing, Experiential Value, And Customer Satisfaction. Journal Of Hospitality & Tourism Research, 32(3), 387-410.

URL1, <https://d-help.com/deneyimsel-pazarlama-nedir-neden-kullanilir/> Erişim Tarihi: 19.11.2023

URL2, <https://temelaksoy.com/tuketici-eglenmek-uyarilmak-kalbine-dokunulmak-ister/> Erişim Tarihi: 19.11.2023

URL3, <https://www.kamilkeles.com/deneyim-pazarlamasi/#Deneyimsel-Ekonomi-Ornekleri> Erişim Tarihi: 20.11.2023

URL4, <https://www.iienstitu.com/blog/basarili-deneyimsel-pazarlama-ornekleri> Erişim Tarihi: 19.11.2023

URL5, <https://www.campaigntr.com/ikeadan-duvara-tirmandiran-tanitim/> Erişim Tarihi: 20.11.2023



# TÜRKİYE'DE MERKEZİ PLANLAMA ve TARIM SATIŞ KOOPERATİFÇİLİĞİ İLİŞKİSİ: TARİHSEL BİR ANALİZ

Vedat  
SADIOĞLU\*

## Giriş

**Planlama;** bireysel ve kurumsal boyutta hayatımızın her alanında var olan bir olgudur. En basit şekliyle, sabah uyandıığımızda gün içerisinde ne yapacağımızı kurgulamak bir planlama işidir.

En karmaşık haliyle ise, kurumların ve devletlerin gelecek 3, 5, 10 hatta 50 veya 100 yılda yapacakları eylemleri kurgulayarak, belgelemek de bir planlama faaliyetidir.

**Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ise planlama;** 1. Planlamak işi. 2. Hükümet tarafından ulaşılabilecek amaçları belirleyen, tarım, ulaşım, sanayi vb. kesimlerdeki artış ölçüsünü tespit eden ve uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren ekonomik, sosyal programın belli süreler için hazırlanması işidir.

Planlamayı etkileşim alanının genişliği açısından değerlendirirsek, plan kurgusunun ve uygulama sürecinin birçok zincirleme tepkiyi de başlattığı görülür.

Planlama kurgusu olmadan herhangi bir süreç başlayamayacağı gibi, ne kadar iyi planlama yapılırsa yapılsın yola çıkıldığında birçok tahmin edilemeyen iç veya dış faktörler planı değiştirmeye zorlayacaktır.

Bazı durumlarda ise, yeterince üzerinde düşünülmemiş plan kurguları, arzu edilen olumlu sonuçlardan daha fazla olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Planın, kişi ya da kurum için istenilen sonucu verebilmesi için, kurguyu yapanın ve uygulayanın 'aynı irade' olması gerekir.

Bu makalenin temel amacı da, Türkiye'de '**Merkezi Planlama**' ile '**Tarım Satış Kooperatifçiliği**' arasındaki ilişkileri tarihsel bir analiz ile değerlendirmek olacaktır. Ülkemizde değişik bölgelerde 23 adet tarımsal ürünün işlenmesi ve uygun koşullarda pazarlanması konularında önemli görevler yerine getiren tarım satış kooperatifleri ve bunların üst kuruluşları olan birlikler faaliyet göstermektedir.

\*Araştırmacı Yazar (47vedatsadi@gmail.com)



## Türkiye'deki Merkezi Planlamanın Tarihçesi

Türkiye'nin kamusal anlamda ilk planlama tecrübesi, esasen 1930'lu yıllarda genç Türkiye Cumhuriyeti'nin hızlı bir kalkınma sürecine girme ihtiyacından ortaya çıkmıştır.

O yıllarda planlama konusunda Sovyetler Birliği'nin dünyanın en başarılı ülkesi olması, ihtiyaç duyulan uzman desteğinin de bu ülkeden alınmasına neden olmuştur.

Rusya'dan alınan teknik destek ve maddi yardımlar ile Türkiye'nin '**İlk Sanayi Planı**' 1933-1937 yılları arasında uygulanmıştır. İlk sanayi planının temel stratejisi, "**Ülkenin yer üstü kaynaklarını değerlendirerek ithalata konu olan, özellikle şeker, dokuma ve kâğıt başta olmak üzere temel gereksinim maddelerinin yurt içinde üretilmesi, yerel veya bölgesel tarımsal üretime ve doğal kaynaklara dayalı sınaî üretim birimleri kurmak**" olarak belirlenmiştir.



**Resim 1:** Atatürk, Sümerbank Nazilli Basma Fabrikasının açılışından sonra fabrikayı geziyor (9 Ekim 1937).

Bu temel strateji doğrultusunda ülke genelinde bazı fabrikalar kurulmaya başlanmıştır. **Sümerbank** Tekstil ve Dokuma İşletmeleri, **Etibank** Maden İşletmeleri gibi kuruluşlar bu dönemde kurulmuştur.

1933-1937'deki bu beş yıllık dönemde Türkiye'nin bir başka önemli tarımsal gücü de hukuki statüsüne kavuşmuştur. 1935 yılında, '**Tarım Kredi ve Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu**' yürürlüğe girmiştir.

Bu kanunla birlikte Türkiye'nin birçok bölgesinde '**Tarım Satış Kooperatifleri**' kurulmaya başlamıştır. Tarım satış kooperatifçiliğinin gelişmesi, o dönemde iktidarda olan **CHP**'nin parti programında da öncelikli konulardan biri olarak yer bulmuştur.

Bu dönem, kamu iktisadi teşebbüsleri (**KİT**) ile tarım satış kooperatifleri arasında etkin işbirliğinin yürütüldüğü bir dönemdir.

Özellikle tarımsal sanayinin gelişiminde kamu iktisadi teşekküllerine, tarım satış kooperatifleri önemli hammadde girdisi sağlamıştır.

Bu dönem ayrıca, Ziraat Bankası ile İş Bankası'nın Türkiye'nin ilk tarım satış kooperatifleri birliği olan **TARİŞ**'in kurumsallaşma sürecine maddi ve teknik destek verdiği dönemdir.



**Resim 2:** Ziraat Bankası, 1863 yılında Osmanlı Devleti döneminde Mithat Paşa tarafından kurulan Memleket Sandıkları'nın devamı niteliğindedir. 1937 yılında kabul edilen bir yasayla iktisadi devlet teşekkülü statüsüne alınmıştır. 1950 sonrasında köyü ve köylüyü kalkındırmak adına tarım alanında yeni hamleler planlanırken her zaman Ziraat Bankası'nın kaynak ve olanakları göz önünde bulundurulmuştur.



**Resim 3:** Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin kuruluşu, 1863 yılında **Mithat Paşa'nın** kurmuş olduğu "**Memleket Sandıkları**"na dayanır. Türkiye'nin tarımsal kredi ve girdi lideri, çiftçilerin sosyo-ekonomik güvencesi durumunda olan Tarım Kredi Kooperatifleri bugün, Merkez Birliğine bağlı bölge birlikleri, kooperatifleri, hizmet büroları, şirketleri, yaklaşık 9 bin çalışanı, 35 milyar TL aktif büyüklüğü ve 850 bin ortağı ile Türkiye'nin en büyük çiftçi kuruluşudur.

Soldaki resimde, **Atatürk** 1936 yılında kurduğu, '**Tekir Çiftliği Tarım Kredi Kooperatifi**' arazisi üzerindeki tarlada.



1935 yılından 1963 yılına kadar kendi namı ve hesapları üzerinden faaliyetlerini sürdüren tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin kaderi, Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) hazırladığı '**Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**' ile keskin bir şekilde yön değiştirmiştir.

1963 yılında yürürlüğe giren ilk beş yıllık kalkınma planında; "**tesirli bir sistem haline gelinceye kadar olağanüstü hal ve şartlarda bazı ürünlerin, kooperatifler veya birlikler kanalıyla münhasıran ortaklara mahsus olmak ve bütçeden karşılanmak kaydıyla sübvansiyon yoluyla korunması cihetine gidilebilir**" denmiştir.

Ancak planda yer alan bu ifadelere dayanarak başlatılan destekleme alımları, "**olağanüstü haller**" dışında popülist politikaların bir aracı olarak kullanılmış ve birlikler Ankara'dan yönetilen ağır ve hantal bürokratik kurumlar haline gelmiştir.

## 1980'Li Yıllardan Günümüze Tarım Satış Kooperatifçiliği

Neo-liberal politikaların da etkisiyle 1980'li yıllardan başlayarak kamuoyunun nezdinde oluşturulan olumsuz kooperatif ve birlik imajı, 1990'lı yıllara gelindiğinde, kamu kaynaklarını yutarak tüketen anlamında kullanılan "**kara delik**" tabiriyle en üst seviyeye çıkmıştır. 1990'lı yılların sonunda kamu açıkları sorununun oluşmasında, tarım kesimine verilen destekler ile birlikte, tarımsal **KİT**'ler ve Sınai Kalkınma Bankası günah keçisi ilan edilmiştir.

Öyle ki kamu açıklarının derinleşmesi bu kurumların varlığına bağlanmıştır. 2000 yılında Dünya Bankası ile yapılan anlaşmada, Dünya Bankası'ndan 600 milyon dolar kredi desteği sağlanmış, bu destek karşılığında da '**Tarımsal Reform ve Uygulama Projesi (ARIP)**' devreye sokulmuştur.

4572 Sayılı Yasa gereğince 2001 yılında başlayan '**Yeniden Yapılandırma Süreci'nin temelleri**, Dünya Bankası'nın geliştirdiği ARIP (Agricultural Reform Implementation Project) projesinde atılmıştır. Yani, '**Tarımsal Reform ve Uygulama Projesi**' ile birlikte Türk Tarım Satış Kooperatifçiliği için yeni bir gelecek kurgusu yapılmıştır.

Bu kurguda, planlama merkezi Dünya Bankası, uygulama merkezi ise Yeniden Yapılandırma Kurulu olmuştur. Yeniden Yapılandırma Kurulu'nda '**Birlikler**' boyutunda tek temsilci olması,



**Resim 4:** Türkiye'nin ilk merkezi planlaması olan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963-1967 yılları arasında yürürlüğe girmiş ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasını hızlandırmak için 30 Eylül 1960'ta kurulan ve 2011 yılında faaliyetine son verilen kurumdur.

objektif bir durum tespiti yapılamamasına ve sürecin bir şekilde yürütülememesi sonucunu doğurmuştur. Sürecin üreticiye nasıl bir fayda getireceği tam olarak açıklanamamış ve tarım satış kooperatiflerini yeterince tanımayan akademik danışmanlar tarafından önerilen yeniden yapılandırma önlemleri ise gerçeklerden ve uygulanabilirlikten çok uzak kalmıştır.

2001 yılında başlayan süreç, gereksiz bir şekilde uzayarak 2008 yılında başarısızlıkla sonuçlanmıştır. 2012 yılına gelindiğinde ise Türkiye'deki tüm kooperatifler için yeni bir dönemi açan, Türkiye Kooperatifçilik Strateji ve Eylem Planı, Yüksek Planlama Kurulu ve Resmi Gazete ilanıyla birlikte yürürlüğe girmiştir.

Bu planın şekillenmesinde ise Alman Kooperatifler Federasyonu (**DGRV**) etkin rol oynamıştır. Bu plan, Türkiye'deki tüm kooperatifleri kapsıyor olmasının yanı sıra, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin faaliyetlerini ve geleceğini önemli ölçüde etkileyecek olan eylemleri de içermektedir. Bu etki alanı; 4572 sayılı yasadaki değişiklikler, denetim konusu, kooperatiflerin kurumsal ve profesyonel yönetime yönelik birtakım tedbirlerle ilgilidir.

## Türkiye Kooperatifçilik Strateji Ve Eylem Planı Nedir? Nasıl Olmalıdır?

Türkiye Kooperatifçili Strateji ve Eylem Planı (**TÜKOSEP**), esasen geçmişteki diğer merkezi

planlara göre daha detaylı analizlere dayanan, sonuç odaklı ve bir ölçüde katılımcılığı benimsemiş bir yapı içermektedir.

Ancak, ne kadar iyi kurgulanmış olursa olsun planın uygulamadaki başarısı '**Birliklerin**' kendi kurgulayacakları sahada uygulama imkân ve başarısıyla doğru orantılıdır. Yani devlet ne kadar iyi planlama yaparsa yapsın, üretici birliklerinin iradeleri doğrultusunda oluşturacakları planların uygulanmasının önünde engeller olduğu sürece, Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı, bir temenniden öteye gidemeyecektir.

Bu dönem, esasında gelişmiş ülkelerin özerk ve güçlü tarımsal kooperatifçilik yapısına ulaşılmasında bir geçiş dönemi niteliği taşımaktadır. Bu süreçte kooperatif ortağına, ortak da kooperatifine sahip çıkmalı, birlikler, birbirleriyle ve devlet ile etkin işbirliği stratejileri yürütmelidir.

Bu yolla **TÜKOSEP**'in amacına ulaşmasını sağlayacak en önemli dinamikler ortaya çıkacaktır. Ancak günümüzde gelinen noktada kamu kesimi tarafından kabul edilmesi ve unutulmaması gereken en önemli gerçek, çiftçilerin kendi geleceklarini en iyi kendilerinin tasarlayabilme becerisi ve iradesine sahip olduklarıdır.

Devlet, tarım satış kooperatifleri üzerinde, "**Yapılandırma**" gibi bir misyon (görev) üstlenmemelidir. Devlet, kooperatiflerin kendi yapılanmalarını sağlayacak olan stratejik planların uygulanmasında önünü tıkayacak eğitim, finansman, demokratik kooperatif yasası gibi sorunların çözülmesinde evrensel kooperatifçilik ilkelerinden (7 temel ilke) ayrılmadan gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Kısacası devlet, yol gösterici olmalıdır.

## Sonuç

Tarım satış kooperatif ve birliklerini düzenleyen 4572 Sayılı Kanuna göre en az 30 üretici ortak karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle mesleki faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçlarını sağlamak,



ürünlerini daha iyi şartlarla değerlendirmek ve ekonomik menfaatlerini korumak amaçlarıyla 'tarım satış kooperatifi', en az 3 tarım satış kooperatifi ise '**tarım satış kooperatifleri birliği**' kurabilmektedirler. 4572 Sayılı Kanunla, kooperatif ve birliklerin yeniden yapılanması için yasal bir çerçeve oluşturmak, bu kuruluşlar üzerinde devletin sahip olduğu genel müdür ve genel müdür yardımcılarının atanması, yatırımlarına izin verilmesi, birlik genel kurul kararlarının onaylanması, ürün alım fiyatlarının açıklanması gibi yetkileri kaldırmak ve bu sayede üretici ortakları tarafından yönetilir hale getirmek, ekonomik faaliyetlerini verimli bir şekilde yapmaları bakımından mali yönden bağımsız olmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Tarım satış kooperatifleri yaklaşık 90 yıldır ortak üreticilerine hizmet etmektedirler.

Üreticiler, ortak çıkarlarını korumak, karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmek, başka bir ifade ile sezon öncesi ucuz girdi temin etmek, ürettikleri ürünleri en uygun şekilde değerlendirmek ve ihtiyacı olan finansmanı sağlamak amaçlarıyla bir araya gelerek kooperatif kurmaktadırlar.

Kooperatifler de daha güçlü hale gelmek, ortak çıkarlarını korumak, çalışmalarını koordine etmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak amacıyla birlik kurmaktadırlar. Bu kooperatif ve birliklerin büyük çoğunluğunda öz kaynak yetersizliği vardır ve faaliyetlerini yabancı kaynaklar ile sürdürmektedirler.

Gelişmiş devletlerin tarım satış kooperatifçiliği idealine ulaşabilmek için ortak kooperatifine, kooperatif ortağına, devlet ise ekonomideki en stratejik üretim birimi olan çiftçiye güvenmelidir. Çünkü planlama merkezi olmada çiftçi üst örgütlerinin de rolü vardır.

## Kaynakça

- 'Zeytinyağı Birlik Haber' Gazetesi, Sayı:13, Tarih: Kasım-Aralık 2014, TARIŞ Yayını, İzmir.
- <https://www.tbmm.gov.tr/kutuphane> (Erişim Tarihi:29.05.2021).

# Türk Kooperatifçilik Kurumunun iş birliği ile 02-03 Kasım 2023 tarihlerinde Gazi Üniversitesi ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi ev sahipliğinde

## 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi (USOBAK-VI) çevrimiçi olarak gerçekleşmiştir

Gazi Üniversitesi ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi ev sahipliğinde ve **KTO** Karatay Üniversitesi, Türk Kooperatifçilik Kurumu, **TÜRKSOY**, Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi

USOBK 100

**6. ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER  
ARAŞTIRMALARI KONGRESİ**  
"TÜRKİYE CUMHURİYETİNİN 100. YILI ANISINA"

02-03 Kasım 2023

**Davetli Konuşmacı / Prof. Dr. Mustafa ERGÜN**  
"Türkiye Cumhuriyetinin 100. Yılında Öğretmen Yetiştirme"

25. Ulusal Sosyal Bilimler Konferansı / 25 Ekim 2023

www.usobak.com

GAZİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ

ANKAD

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi  
Ankara / TÜRKİYE

ve Gelecek Vizyonlar Dergisinin iş birliği ile “**6. Uluslararası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi (USOBAK-VI)**” düzenlendi. Cumhuriyetimizin 100. yılı anısına çevrim içi olarak düzenlenen kongrenin açılış programına, **KTO Karatay Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Fevzi Rifat Ortaç**, **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Finansal Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Haşim Özüdoğru**, **Gazi Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Yasin Ünal**, **USOBAK Kongre Koordinatörü Prof. Dr. Hasan Kara**, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü Öğretim Üyesi ve Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı Prof. Dr. Turhan Çetin**, **Türk Kooperatifçilik Kurumu Başkanı Prof. Dr. Ali Fuat Ersoy**, yurt içi ve yurt dışından akademisyenler, araştırmacılar ve lisansüstü eğitim öğrencileri katıldı.

Kongrenin açılış konuşmasını yapan Kongre Düzenleme Komitesi Başkanı Prof. Dr. Turhan Çetin, Cumhuriyetimizin temellerinin atıldığı 100. yılda böyle bir etkinliği düzenlemekten çok mutlu ve gururlu olduklarını söyleyerek, “Kongreye yaklaşık 11 ülkeden, 148 bildirinin kabul edildiğini söyledi. Kongremizin düzenlenmesine emeği geçen, yurt dışından ve yurt içinden destek veren herkese ve özellikle de katılımcılara teşekkür ederek, başarılı bir kongre olmasını diledi.

**USOBAK Kongre Koordinatörü Prof. Dr. Hasan Kara** ise konuşmasında, “**2015 yılında Saraybosna’da başladığımız bu yolculukta buralara geleceğimizi çok tahmin etmiyorduk ama bugün altıncısını düzenliyoruz. Cumhuriyetimizin 100. yılında düzenlenmesi ile ayrı bir gurur yaşıyoruz. Kolay bir şey gibi görünüyor ama arka planında büyük bir emek mevcut. Buradan başta kongremize ev sahipliği yapan Gazi Üniversitesi ve Hacı Bayram Veli Üniversitesi ile kongremizin ortakları KTO Karatay Üniversitesi, Türk Kooperatifçilik Kurumu, TÜRKSOY, Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi ve Gelecek Vizyonlar Dergisine, üzere kongremizin düzenlenmesinde emeği geçen, destek veren ve kıymetli bildirimleri ile kongremize katkıda bulunan herkese teşekkür etti.**

**Türk Kooperatifçilik Kurumu Başkanı Prof. Dr. Ali Fuat Ersoy** konuşmasında şu sözlere yer verdi: “**Türk Kooperatifçilik Kurumu olarak akademik çalışmalara ağırlık veren, bu çalışmalarda yer alan bir kurumuz. Bizim üyelerimizin hemen hemen hepsi çeşitli üniversitelerde akademisyen. Ortak olarak katıldığımız bu kongrede birlikte çalışmaktan son derece mutlu olduğum ifade etmeliyim. Bu kongrenin, bizlere, akademik camiamıza ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ediyorum.**”

**Gazi Eğitim Fakültesi Dekan Yardımcısı Prof. Dr. Yasin Ünal** ise konuşmasında “**Sosyal bilimler alanındaki farklı disiplinlerden bilim insanlarını bir araya getirerek uluslararası iş birliklerini artırmayı hedefleyen, ilkinin 2015’te Saraybosna’da yapıldığı kongremizin düzenleyicilerini ve destek verenleri kutluyor ve teşekkür ediyorum. Yaklaşık üçte ikisinin farklı ülkelere yabancı bilim insanlarının oluşturduğu bu kongreye ev sahipliği yapmaktan da son derece memnuniyet duyduğumuzu ifade etmek istiyorum. Sayın Rektörümüz Prof. Dr. Musa Yıldız ve Gazi Eğitim Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Mahmut Selvi’nin selamlarını sizlere iletiyor, başarılı bir program olmasını temenni ediyorum**” ifadelerine yer verdi.

**Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Finansal Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Haşim Özüdoğru**, **Sosyal bilimlerde araştırma yapmak, davranışları ve ilişkileri anlamak için oldukça önemlidir. Sosyal bilimlerde, bilimsel araştırmaların amacı dünyada meydana gelen sosyal olayları tanımlamak, sınıflandırmak, açıklamak ve olaylar arasındaki ilişkilere dayanarak gelecekle ilgili tahminler yapıp bu tahminlerle olayları denetim altına almaktan geçiyor. Bu araştırmalar, insanların doğru kararlar almasına hizmet etmektedir. Temel düzeyde de olsa sosyal bilimlerde çalışan öğrencileri de araştırmalara katmak, bilginin pasif olarak edinilmediğini ancak sürekli oluşturulan, yeniden formüle edilen bir olgu olduğunu anlamalarına yardımcı olacağına inancım tamdır.**



Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Rektörü **Prof. Dr. Mehmet Naci Bostancı'nın selamlarını ilettili ve kongrenin faydalı olmasını ve başarılı geçmesini diledi.**

Son olarak **KTO Karatay Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Fevzi Rifat Ortaç yaptığı konuşmasında, "Kongremizin Türk yükseköğretimine, uluslararası bilim alanına katkılar sağlamasını diliyorum. İlk olarak 2015 yılında Saraybosna'da başlayan bu kongrenin altıncısının ülkemizde yapıyor olması ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun100. Yılında düzenlenmesi ayrı bir gurur vesilesidir. 11 ayrı ülkeden katılan değerli bilim insanlarımıza emekleri için teşekkür ediyorum. Kongre katılımcılarının büyük bir bölümünün yurtdışından olması bu kongrenin uluslararası boyutunun ne kadar güçlü olduğunu gösteriyor. İlk defa katıldığımız bu kongrenin ev sahipliğini yapan Gazi Üniversitesi ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ne çok teşekkür ediyorum. Karatay Üniversitesi olarak bu çalışmaları ön plana çıkarıyoruz. İnşallah önümüzdeki dönemlerde birlikte daha geniş kapsamlı organizasyonlar yapma imkânımız olur. Ben de eski bir Gazi Üniversiteli olan bir akademisyenim. Arkadaşlığımız, dostluğumuz hep bakidir. Başarılı bir kongre olmasını temenni ediyorum"** dedi.

Açılış konuşmalarının ardından 6. Uluslararası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi'nin açılış oturumunu Afyon Kocatepe Üniversitesi emekli öğretim üyesi **Prof. Dr. Mustafa Ergün "Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yılında Öğretmen Yetiştirme"** konulu sunumu ile yaptı.

**Prof. Dr. Mustafa Ergün,** konuşmasında şunları kaydetti: **"Osmanlı Devleti, 19. yüzyıl ortalarında öğretmen yetiştirmek amacıyla Fransız eğitim sistemini tamamen model olarak eğitim sistemini yeniledi. Cumhuriyetimiz eğitim sistemini Osmanlı Devleti'nden devraldı. Osmanlı Devleti, illerde ve belli büyük ilçelerde öğretmen yetiştirirken, Cumhuriyetle birlikte köylerde, köy öğretmenlerinin yetiştirilmesine ağırlık verildi. Başarılı olduğu alanlar olduğu gibi başarısız olduğu yerler de mevcut. 1935'lerde köyleri kaldırmak amacıyla kurulan Köy Enstitüleri'nin en büyük özelliği iş başında eğitim yapmasıdır."**

Eğitim sistemimizde sorunlar olduğuna dikkat çeken **Prof. Dr. Mustafa Ergün,** konuşmasına şöyle devam etti: **"Milli Eğitim'de yapılan değişiklikler ile bu değişikliğe uygun öğretmenlerin yetiştirilmesi eşzamanlı ve eş değerde yapılamamaktadır. Sistem değişiklikleri öğretmen yetiştirmeyi de etkilemektedir. Bilmeyen kişilerin herhangi bir şeyi öğretmesi zor. Eğitimin en temel unsuru öğrencidir. Çünkü öğrenecek olan öğrencidir. Çağımızda insanlar artık bir teknoloji çevresinde yaşamaktadır. Çağımızın öğrencisi de değişti. Veli, öğretmen ve idare bunu dikkate almak durumundadır. Yapay zekâ destekli bir toplumda öğretmen modelinin de kendini değiştirmesi ve geliştirmesi gerekiyor. Atatürk'ün dediği üzere muasır medeniyetler seviyesi ulaşmak için bilgi bilmek gerekmiyor sadece bilgiyi öğretmek ve uygulamak için fizik, matematik, fen, biyoloji gibi temel alanlarda öğretmen yetiştiren özel okullar olmalı. Çünkü teknolojiyi destekleyen yegâne unsur bilimdir. Ülkemizin bu konuda en büyük eksikliği bilimsel araştırmadır."**



## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

### YÖNETİM KURULU

Başkan	: Prof. Dr. Ali Fuat ERSOY
Başkan Yrd.	: Prof. Dr. Nurettin PARILTI
Muhasip Üye	: Prof. Dr. Mehmet ARSLAN
Üye	: Prof. Dr. Nevzat AYPEK
Üye	: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN
Üye	: Prof. Dr. Turhan ÇETİN
Üye	: Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU
Üye	: Prof. Dr. Mehmet BAŞ
Üye	: Prof. Dr. Cemalettin AKTEPE
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman OKUR
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÖZER

## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

### DENETİM KURULU

Prof. Dr. Muharrem ÇETİN  
Doç. Dr. Emine ÖNER KAYA  
Doç. Dr. Cemil ŞENEL

## TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU

### HAYSİYET DİVANI

Hüsnü POYRAZ  
Prof. Dr. İhsan ERDOĞAN  
Özdemir ÜNSAL

## Yazarlarımıza Duyuru

1. Dergiye gönderilen yazıların elektronik ortamda teslim edilmesi
2. Yazılarda yer alacak resimlerin yazarlar tarafından metne yerleştirilerek teslim edilmesi
3. Yazıların 11 Punto ve Times New Roman karakteriyle yazılması
4. Tercüme yazılarda kaynak belirtilmesi
5. Araştırma ve bilimsel yazılar dışındaki yazıların en çok 5 (A4) sayfası olarak yazılması
6. Dergimize gönderilen yazıların başka bir dergiye gönderilmemiş ve yayınlanmamış olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Herhangi Bir Maaş, Ücret ve Huzur Hakkı Almamaktadır.

Kooperatif Postası



# KARINCA

KASIM 2023 YIL: 90 SAYI: 1043 ISSN: 1300-1450



9 771300 145005