

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN KÖYLERİNDEKİ TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN  
SWOT ANALİZİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ (MAÇKA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YENİGÜN**

**EKİM 2008**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN KÖYLERİNDEKİ TARIMSAL KALKINMA KOOPERATİFLERİNİN  
SWOT ANALİZİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ (MAÇKA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Orm. Müh. Mustafa YENİGÜN**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde  
“Orman Yüksek Mühendisi”  
Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12.09.2008  
Tezin Savunma Tarihi : 17.10.2008**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Devlet TOKSOY  
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin AYZAZ  
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Adem KALÇA**

**Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Salih TERZİOĞLU**

**Trabzon 2008**

## ÖNSÖZ

“Orman Köylerindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin SWOT Analizi Yöntemi ile İncelenmesi (Maçka İlçesi Örneği)” adlı bu çalışma K.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programında yapılmıştır.

Yüksek Lisans danışmanlığımı üstlenerek, çalışmalarımın yönlendirilmesinde desteğini esirgemeyen hocam sayın Doç. Dr. Devlet TOKSOY’a teşekkürü bir borç bilirim.

Arazi çalışmalarım boyunca desteğini ve yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Gökhan ŞEN’e ve Arş. Gör. Mahmut M. BAYRAMOĞLU’na teşekkür ederim.

Hayat boyu desteğini gördüğüm, bana huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan ve bu zorlu dönemde gösterdikleri anlayış için aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa YENİGÜN

Trabzon 2008

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	VI
SUMMARY.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	IX
SEMBOLLER DİZİNİ.....	X
1. GENEL BİLGİLER.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Kooperatifin Tarihçesi.....	3
1.2.1 Türkiye’de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi.....	4
1.3. Kooperatifin Tanımı.....	7
1.4. Kooperatif İlkeleri.....	8
1.5. Türkiye’de Kooperatifçilik Mevzuatı.....	10
1.6. Kooperatiflerde Üst Örgütlenme.....	13
1.7. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri.....	14
1.7.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Tarihçesi.....	15
1.7.2. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Amaçları.....	16
1.7.3. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Önemi ve Uygulama.....	17
1.7.4. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Üst Örgütlenme.....	18
2. YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	23
2.1. Materyal ve Yöntem.....	23
2.1.1. Materyal.....	23
2.1.2. Yöntem.....	25
2.1.2.1. SWOT Analizinin Tanıtımı.....	27
2.2. SWOT Analizi Uygulama Örnekleri.....	29
3. BULGULAR.....	35
3.1. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri’nin Değişkenlerinin Belirlenmesi.....	35

3.1.1.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Güçlü Yönleri .....	35
3.1.2.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Zayıf Yönleri .....	36
3.1.3.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Fırsatları .....	37
3.1.4.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Tehditleri .....	37
3.1.5.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin SWOT Değişkenlerinin Dört Gözlü Tabloda Gösterilmesi .....	38
3.2.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin SWOT Değişkenlerine İlişkin Eylem Dizilerinin Belirlenmesi .....	39
3.2.1.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Güçlü Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri .....	39
3.2.1.1.	G1 (Birinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	39
3.2.1.2.	G2 (İkinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	40
3.2.1.3.	G3 (Üçüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	40
3.2.1.4.	G4 (Dördüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	40
3.2.1.5.	G5 (Beşinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	41
3.2.1.6.	G6 (Altıncı Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	41
3.2.1.7.	G7 (Yedinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	41
3.2.1.8.	G8 (Sekizinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	41
3.2.1.9.	G9 (Dokuzuncu Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	42
3.2.2.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Zayıf Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri .....	42
3.2.2.1.	Z1 (Birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	42
3.2.2.2.	Z2 (İkinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	42
3.2.2.3.	Z3 (Üçüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	43
3.2.2.4.	Z4 (Dördüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	43
3.2.2.5.	Z5 (Beşinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	43
3.2.2.6.	Z6 (Altıncı Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	44
3.2.2.7.	Z7 (Yedinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	44
3.2.2.8.	Z8 (Sekizinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	44
3.2.2.9.	Z9 (Dokuzuncu Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	44
3.2.2.10.	Z10 (Onuncu Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	45
3.2.2.11.	Z11 (On birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	45
3.2.3.	Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Fırsatlarına İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri .....	45
3.2.3.1.	F1 (Birinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	46

3.2.3.2. F2 (İkinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	46
3.2.3.3. F3 (Üçüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	46
3.2.3.4. F4 (Dördüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	47
3.2.3.5. F5 (Beşinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	47
3.2.3.6. F6 (Altıncı Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	47
3.2.3.7. F7 (Yedinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	47
3.2.4. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Tehditlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri .....	48
3.2.4.1. T1 (Birinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	48
3.2.4.2. T2 (İkinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	48
3.2.4.3. T3 (Üçüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	49
3.2.4.4. T4 (Dördüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	49
3.2.4.5. T5 (Beşinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	49
3.2.4.6. T6 (Altıncı Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı .....	49
3.2.4.7. T7 (Yedinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	50
4. TARTIŞMA.....	51
5. SONUÇLAR .....	54
6. ÖNERİLER .....	57
7. KAYNAKLAR .....	60
ÖZGEÇMİŞ	

## ÖZET

Gönüllü kuruluş olan kooperatiflerin geçmişinin ilkel topluluklara kadar uzandığı, hatta bu toplulukların bir anlamda kooperatif olduğu yolunda görüşler ileri sürülmektedir. Kooperatif kavramı kısaca, birlikte iş görmek anlamına gelmektedir. Ayrıca ülke kaynaklarının akılcı bir şekilde kullanılması ve genel ekonomi bakımından yararlı kuruluşlar olması ise bilinen diğer özellikleridir.

19. yüzyılın ortalarında Rochdale denemesiyle tüketim kooperatifçiliği biçiminde İngiltere’de başlayan kooperatifçilik hareketi, aynı devirde, üretim kooperatifçiliği olarak Fransa’da ve kredi kooperatifçiliği olarak Almanya’da görülmüştür. Türkiye’de kooperatifçiliğin başlangıcı ise Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanmakla beraber asıl gelişimini Cumhuriyet döneminde göstermiştir. İlk olarak 1923’de “İstihsal, Alım ve Satım Kooperatifleri Nizamnamesi”nin yürürlüğe konması ile başlayan Cumhuriyet sonrası dönem, 2000 yılında Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri hakkında Kanunun çıkarılması ile yeni bir yapılanma sürecine girmiştir.

Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin (TKK) incelenmesi amacıyla çalışmada yöntem olarak SWOT Analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırma alanı olan Maçka ilçesinde faaliyet gösteren 11 TKK yöneticileri ve üyeleri ile birlikte kısa zaman aralıklı iki oturum düzenlenmiş ve eylem dizileri oluşturulmuştur. Maçka TKK için 9 adet güçlü yön tespit edilmiş olup en güçlü yön vergi avantajı, 11 adet zayıf yönden etkinlik derecesi en yüksek olan iş çeşitliliğinin az olması, 7 adet fırsat değişkeninden en etkili fırsat yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi, 7 adet tespit edilmiş tehdit içinden en etkilisi gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması olarak belirlenmiştir.

Gelecekte, kırsal kalkınma planlarımızda önemli bir araç olarak görülen kooperatiflerin sorunlarının giderilmesi için yapılan çalışmalarda yeni ve etkin yöntemlerin kullanılması ve artırılarak devam edilmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tarımsal Kalkınma Kooperatifi, SWOT Analizi, Eylem Dizileri, Kırsal Kalkınma, Maçka.

## SUMMARY

### **Research of Agricultural Development Cooperatives in Forest Villages by SWOT Analysis**

According to some scientific views; cooperative which is nonprofit organisation based on primary communities. Basically, conception of cooperative means collaboration and works together. Additionally, it has some specialities. One of them is used county's resources with useful way, second one is useful enterprises in terms of general economics.

In the middle of 19 th century, cooperative activation was launched to by Rochdale in England as a consumption cooperative. At the same time, it was seemed as a production consumption in France and credit cooperative was seemed in Germany. In Turkey, cooperative is based on Otoman Empire term but actually it developed in Republic term. First of all "İstihsal, Alım ve Satım Kooperatifleri Nizamnamesi" was constituted in 1923 and it was started which called of term after republic. A new term started in 2000 when it passed act about "Agricultural Marketing Cooperatives and Confederacies.

In this study used SWOT Analysis as a method to research Agricultural Development Cooperatives. In this context, two meetings were arranged and action plans were created with 11 cooperative managers and members which shows activity in Maçka. For Maçka Agricultural Development Cooperatives, 9 strenghts, 11 weaknesses, 7 oportunites, 7 threats were confirmed. The most effective strenght is tax advantage, weakest one is lower employment possibilities, greatest opportunity is growth and supporting tourism in Maçka by new arrangements, most threatening factor is running out of conviction in the direction of growth and development.

In future, it should be used new and effective methods in rural development plans for solving problems about cooperatives which is very important for rural development.

**Key Words:** Agricultural Development Cooperative, SWOT Analysis, Action Plan, Rural Development, Maçka.



## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. Trabzon ili Maçka ilçesi coğrafi konumu.....	23
Şekil 2. SWOT tablosunun doldurulması ve analizinin tanıtımı .....	26
Şekil 3. Eylem dizilerinin uygulanması ve belirlenmesi .....	26
Şekil 4. SWOT akış şeması .....	28
Şekil 5. SWOT matrisi .....	29

## TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. SWOT Analizi'ne Katılan Maçka İlçesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri .....	24
Tablo 2. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'ne ilişkin SWOT çizelgesinin Gösterilmesi .....	37

## SEMBOLLER DİZİNİ

ÇOB	: Çevre ve Orman Bakanlığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ICA	: Uluslararası Kooperatifler Birliği
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
Köy-Koop	: Köy Kalkınma Kooperatifleri Merkez Birliği
KTÜ	: Karadeniz Teknik Üniversitesi
MB	: Maliye Bakanlığı
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
OBM	: Orman Bölge Müdürlüğü
ODBOÜ	: Odun Dışı Bitkisel Orman Ürünler
OİM	: Orman İşletme Müdürlüğü
Or-Koop	: Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği
Tarımkoop	: Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Merkez Birliği
TKK	: Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri
Türk-Koop	: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği
TÜSKKoop-Bir	: Türkiye Sulama Kooperatifleri Merkez Birliği

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Giriş

Toplumların yasalarında büyük ölçüde var olan, beraberlik ve dayanışma duygusunun, ekonomik hayatın zorlukları karşısında daha da güçlenerek müşterek gerçekçi bir harekete dönüşmesi, kooperatifçiliğin doğuş noktasını oluşturmuştur (Ciğerci, 1993). Gönüllü kuruluş olan kooperatiflerin geçmişinin ilkel topluluklara kadar uzandığı, hatta bu toplulukların bir anlamda kooperatif olduğu yolunda görüşler ileri sürülmektedir (Digby, 1966). Başlangıcı çok eski tarihlere kadar uzanan kooperatiflerin hemen hemen tüm dünya devletleri tarafından düzenlemeye tabi tutulduğu ve özendirici birtakım önlemlere konu edildiği görülmektedir. Devletin kooperatiflere ilgisi iki temel konudan doğmaktadır. Bunlardan ilki, devletin kooperatif hareketine yön verecek kanun ve düzeni hazırlaması, ikincisi ise, kooperatiflerin devlet ekonomisini etkileyebilecek nitelikte olması nedeniyle istenilen şekilde yönlendirilmesi çabası olmaktadır (Uras, 1966). Nitekim Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda 171. madde ile devletin kooperatifçiliğin gelişmesi için gerekli tedbirleri alacağı yolunda anayasal zorunluluk getirilmiş, yasa ile de tanımı ve ilkeleri ortaya konulmuştur (Gümüş vd., 2002).

Kırsal toplulukların en önemli özelliği gelir seviyelerinin düşüklüğü ve Pazar ekonomisine dahil olmayışlarıdır. Bunun sebebi, ürünlerini pazarlayacak aracı kurumların yoksunluğu nedeniyle sadece kendileri için üretim yapmalarıdır. Kırsal topluluğun sosyolojik yönden diğer bir özelliği ise işbirliğinin çok yoğun yaşanmasıdır.

Kırsal kesimde yaşayan insanların sorunları çoğu benzer kırsal topluluk üyesi için aynıdır. Düşük gelir seviyelerinde, üretim ve dağıtım mekanizmalarının yeterince işlevsel olmadığı ekonomik bir yapılanmadan dolayı kırsal nüfus bunu ancak işbirliği ile aşabilir. Kırsalda sermaye birikimi oldukça yetersiz olduğundan ticari işletmelerin bu bölgelerde kurulması bir işletme için karlı görülmemektedir. Kırsal kesim elde edeceği ekonomik kardan önce yararlanabileceği hizmetlere ihtiyaç duyar; küçük sermaye paylarının birleşerek daha büyük ve etkin bir sermaye yapısına kavuşmasında kooperatifler, kırsal kesimde yaşayan insanlar için bu hizmetlere ulaşmada ve az da olsa ekonomik bir yarar sağlamada önemli bir araçtır.

Toplum kalkınmasının başarısı, halkın duyulan gereksinmesinden doğan karşılıklı yardım ve sosyal dayanışma kurumu niteliği taşıyan, güçsüz durumda olanların güçlenmesini sağlayan kooperatiflerin geliştirilmesine bağlıdır. Toplum kalkınması ile amaçlanan, küçük ve dağınık yerel toplulukların kalkınma çabalarını küresel hedeflere ulaştırmaktır. Böylece, kıt kaynakların en ekonomik şekilde kullanımını sağlanabilir. Toplum kalkınmasının ana unsurlarından olan, destekli imece, gönüllülük, yerel topluluğun bütünlüğü gibi unsurlar kooperatifçilikle birbirinin tamamlayan, birbirine karşılıklı olarak yardımcı olan iki hareket olarak ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 1966).

Kooperatif kavramı kısaca, birlikte iş görmek anlamına gelmektedir. Kooperatiflerin, ülke kaynaklarının akılcı bir şekilde kullanılması ve genel ekonomi bakımından çok yararlı kuruluşlar olduğu bilinen bir gerçektir (Koç, 2001). Buna bağlı olarak Pazar ekonomisinin hakim olduğu günümüz toplumunda, üretici ve tüketici arasındaki menfaat gruplarını ortadan kaldırarak veya asgari düzeye indirerek her iki kesimin de yararlarını korumakta etkili bir yeri olan kooperatifler, bugün ekonomik ve sosyal tüm sektörlerde faaliyet göstermektedirler (Cengiz, 2001).

Kooperatifçilik düşüncesinin amacı, genel anlamda bireylerin birlik ve dayanışma ile müşterek bir ekonomik yararın sağlanmasına yönelik iş organizasyonu meydana getirmeleridir (Ciğerci, 1993). Üyelerin ekonomik çıkarlarını daha üst düzeye yükseltmek, kaynaklarını birleştirmek yoluyla ekonomik güçleri dengeleyip küçük işletmecilerin ve ziraatçilerin ekonomik bağımsızlıklarını korumak, sürekli kılmak ve artırımların sağlanabileceği işletme büyüklüğüne ulaştırmak da başlıca amaçlardandır. Bu kapsamda kooperatifler, özellikle kırsal alanda yaşayan ve piyasa ekonomisi koşullarına ayak uydurmada sıkıntı çeken köylüler için, önemli bir kuruluş olarak görülmektedir. Bu birliklerin, köylülerin geleneksel yardımlaşma ve iş birliği düzenine uygun olduğu tespiti yapılarak, sosyal ve ekonomik gelişme için önemli araç olduklarına inanılmaktadır (Sayar, 1966).

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve farklı rejimlerde yüz binlerce kooperatif kuruluşun, üretim, tüketim, konut, kredi, tarım gibi çok değişik alanlarda faaliyet gösterdiklerini görmek mümkündür (Ciğerci, 1993). Ancak ülkemizde, kooperatifçiliğin çok farklı ve önemli desteklere rağmen istenilen seviyede yaygın ve etkin olduğu söylenemez. Kurulan kooperatiflerin birçoğu kısa süre sonra kapanmakta veya olağan kongrelerini dahi yapamayacak derecede ilgisiz kalınmaktadır (Gümüş vd., 2002).

Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye, kooperatiflerin öncelik almaları ve faal katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kooperatifler tarafından yürütülmesinde 'stratejik planlama' temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Stratejik planlamanın temeli ise; stratejisi saptanacak olan kurum, kuruluş veya işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Durum tespiti için de son zamanlarda sıkça kullanılmakta olan ve bir çeşit iç ve dış çevre analizi olan SWOT Analizi kullanılmaktadır.

SWOT Analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirmeler çoğunlukla kişisel yargılardan, anlayıştan etkilenir (URL-1, 2008).

Bu çalışma ile Maçka İlçesi sınırları dahilindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri bazında, orman köyleri kooperatiflerinin güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmeye ve bu yönler dikkate alınarak daha önce aynı kooperatifler için belirlenen kooperatif amaçlarına ulaşma yolunda etkili olabilecek eylem planlarının oluşturulması, kooperatif yönetim ve işletmeciliğinde esas alınması öngörülen stratejiler belirlenmesi, böylece amaçlara ulaşmada etkinlik ve tutarlılık sağlanmasına yönelik bir araştırma üzerinde çalışılması amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında öncelikle araştırma konusu ile ilgili temel kavram ve tanımlara yer verilmiş, yapılan çalışmalar bölümünde araştırmanın materyal ve yöntemi tanımlanarak aynı yöntemin kullanıldığı özet uygulama örnekleri sunulmuş, bulgular kısmında ise araştırma alanına ait SWOT değişkenleri ve bu değişkenlere ilişkin eylem dizileri sunulmuştur.

## **1.2. Kooperatifin Tarihçesi**

Kooperatifçiliğe benzer ortaklaşa çalışma, paylaşıklı iş yapma düşüncesine, tarihin çok eski zamanlarından beri birçok ülkede rastlanmaktadır. Söz gelişi eski Babilonya'da, M.Ö. üç bin yıllarında ilkel anlamda arazi kullanma kooperatifleri vardı. Yine M.Ö. 44 yıl önce, o zaman Roma'nın limanı olan Ostia'da duvarcılarının oluşturdukları kooperatifvari bir harekete rastlanır (Mülayim, 2006).

Çok eski devirlerde özellikle tarım alanında, bugünkü modern kooperatiflere benzer birleşmelere sık sık rastlanmaktadır. Hala İtalyan, İsviçre ve Fransız Alpleri üzerinde var olan ortak süthaneler çok eski bir geçmişe sahiptirler (Mülayim,2006).

Ülkemiz köylerinde eski devirlerden beri süregelen ortak süthaneler, ortak çamaşırhaneler, ortak fırınlar, ortak çoban tutmalar da bugünkü kooperatiflere benzeyen faaliyetlerdir (Fındıkoğlu, 1953).

Fakat bugünkü modern anlamıyla ilk kooperatifin, kapitalist işletmelerin meydana gelmesiyle, 19. yüzyılın ortalarına doğru 1844 yılında İngiltere’de kurulduğu kabul edilmektedir. 19. yüzyılın ortalarında Rochdale denemesiyle tüketim kooperatifçiliği biçiminde İngiltere’de başlayan kooperatifçilik hareketi, aynı devirde, üretim kooperatifçiliği olarak Fransa’da ve kredi kooperatifçiliği olarak Almanya’da görülmüştür. Daha sonra kooperatifçilik hareketi İsveç, Danimarka ve İsviçre’ye geçmiştir. Bugün kendi ekonomik ve sosyal bünyesine göre ekonomisinde kooperatifçiliğe az çok bir yer vermemiş hiçbir ülke yoktur denilebilir (Mülayim, 2006).

### **1.2.1. Türkiye’de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi**

Türkiye’de kooperatifçiliğin başlangıcı Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanmakla beraber asıl gelişimini Cumhuriyet döneminde göstermiştir.

Ülkemizde kooperatifçiliğin gelişimi Avrupa’dan hiçte geç kalmayarak 19.yüzyılın ikinci yarısında 1863 yılında Mithat Paşa ile başlamıştır (Ciğerci, 1993; Anonim 2001, Turan, 2002). Bu konuya ilişkin ilk yazılı belge 1867 tarihli “memleket sandıkları nizamnamesi” dir. Getirilen düzenlemeye göre, küçük üreticiler hazine topraklarını imece yolu ile işliyorlar ve buradan sağlanan birikim üreticilere kredi olarak dağıtılıyordu (Yıldırım, 1992).

Sandıkların yönetimi, ilçe halkı tarafından seçilen ve “Sandık Eminleri” denilen dört kişilik bir gurup tarafından yürütülürdü. Eminler, ücretsiz çalışırlardı. Sandıklarda ücretli olarak sadece kâtipler çalışırdı. Mithat Paşa’nın kurmuş olduğu sandıklar Avrupa kooperatifçiliğinden tamamen farklı olmasına karşın kooperatifçilik ilkeleri, yapının ana iskeletini oluşturmaktadır. (URL-2).

Türkiye’de Atatürk dönemi ve sonrasında kooperatifçilikle ilgili birçok faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak 1923’de “İstihsal, Alım ve Satım Kooperatifleri Nizamnamesi” yürürlüğe konmuştur. 97 maddelik bu nizamnamenin özelliği, ilk kez “kooperatif” sözcüğünü kullanmış ve çok amaçlı kooperatifçiliği gözetmiş olmasıdır (Yıldırım, 1992).

1924 yılında “İtibari Zirai Birlikler Kanunu” çıkarılmıştır. Bu Kanun ile ortaklarına kişisel ve müşterek kefalet ilkesine göre kredi verecek örgütlerin kurulması amaçlanmıştır. Aynı yıl, Kara Ticareti Kanununa “İşbu 15. maddede adı geçen üç çeşit şirketten başka kooperatif yani ortaklık şirketleri de ticari şirketlerdendir” diye bir fıkra eklenmiştir. Böylece ülkemizde kooperatif kelimesi ilk kez bir kanun metni içinde yer almıştır (Erçin, 2004). Bu yasa tarım kooperatifleri hakkındaki ilk mevzuattır (Gündoğdu, 1996).

1925 yılında, Atatürk öncülüğünde, Ankara’da devlet dairelerinde çalışan tüm memurlar için “Ankara Memurlar Tüketim Kooperatifi” kurulmuştur.

1929 yılında 1470 sayılı “Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu” kabul edilmiş ve 191 kooperatif kurulmuştur.

1934 yılında yine Atatürk’ün öncülüğünde Ankara’da “Bahçelievler Yapı Kooperatifi” kurulmuştur. Bugünkü Bahçelievler semtinin nüvesini bu kooperatif oluşturmuştur.

1935 yılında Atatürk’ün emri ile 2834 sayılı “Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu” ile 2836 sayılı “Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu” çıkarılmıştır. Bu kanunlara göre kurulan yüzlerce kooperatif ve bunların birlikleri, bu güne kadar yurdun dört bir köşesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Atatürk döneminde kooperatifçilikle ilgili yasal düzenlemeler açısından 1935 yılı en verimli yıl olmuştur. Hem 2834 sayılı “Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu” hem de 2836 sayılı “Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu” 1935 yılında Atatürk’ün direktifleriyle çıkartılmış ve derhal uygulamaya konulmuştur (Mülayim, 2006).

1956 yılında çıkarılan 6762 sayılı “Türk Ticaret Kanunu” kooperatifler için özel hükümler getirmiştir.

Ülkemizde, Atatürk’ten sonra gelen devlet adamlarının kooperatifçiliğe Atatürk’ün gösterdiği duyarlılığı gösterdikleri ve verdiği önemi verdiklerinin söylemek ne yazık ki mümkün değildir. Özellikle 1950’den sonra özel sektöre büyük ağırlık verilmeye başlanması ile kooperatifçiliğin bir süre tamamen ihmal edilmiş olduğu söylenebilir.

1963 yılında Almanya’ya işçi göndermek için kooperatiflere öncelik verilmesi ve işçi kontenjanı tanınması, tüm kırsal kesimde kooperatiflerin kuruluş sebebi olmuştur (DPT, 2001).



1964 yılına kadar kooperatifler devlet tarafından yukarıdan aşağıya başlatılmış bir hareket olarak ortaya çıkmış ve kurulan kooperatifler devlet güdümünde faaliyet göstermiştir (Figen, 1996a) . tabandan gelen harekete dayanan, kooperatifçilik ilkelerine uygun olarak kendi kendine yardım ve idare esasına göre faaliyet gösteren gönüllü kooperatifçilik ilk defa, 1964 yılında Köy Kalkınma Kooperatifleri'nin kurulmasıyla başlamıştır (Salih, 1996)

Bu uygulamayla ilk kez 1965 yılının eylül ayında 88 işçi Almanya ve Avusturya'ya gönderilmiştir (Arman, 1996).

Ancak 1961 Anayasasında kooperatifçiliğin özel bir madde ile yer alması ve o tarihten sonra hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında da kooperatifçiliğe önemli yer verilmesi ve 1969 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun çıkarılması sonucunda kooperatiflerin ve üst örgütlerinin demokratik gelişmelerine tanık olunmuştur (Başar, 1983). Kooperatifçilikle ilgili olarak yapılan bu yasal düzenlemelerin yanında 1961 ve 1982 Anayasalarında da kooperatifler ile ilgili hükümler konulmuştur.

Küçük esnafın finansman ihtiyacını karşılamak amacı ile kurulan, Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri, 1969 yılına kadar Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olarak, 1969 yılından sonra da 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile bu Kanun'un hükümlerine göre faaliyetlerini sürdüren, özel hukuk tüzel kişiliğine haiz kuruluşlardır.

1969 yılında 1163 sayılı "Kooperatifler Kanunu" çıkarılmıştır. Bu kanunun çıkması ile tarımsal alanda özellikle kırsal kesimde kurulan kooperatiflerde hızlı bir gelişme gözlenmiştir. Bu Kanun'da 1988 yılında önemli değişiklikler yapılmıştır.

6.10.1988 gün ve 3476 sayılı kanun ile kooperatifler kanununda değişiklik yapılarak; kooperatifçilik hizmetlerinin günümüzün ihtiyaçları yönünde yeterli bir duruma getirilmesi temin edilmiştir (Figen, 1996b). Bu değişimde, özellikle araştırmaya konu olan orman köyü kalkındırma kooperatifleri, ova köylerindeki köy kooperatifleri ile birleştirilerek, çok amaçlı Tarımsal Kalkınma Kooperatifi adıyla yeni bir hukuki yapı içinde toplanmıştır (DPT, 2001; Daşdemir 2002; Yıldırım, 1992; Erdönmez, 2002).

2000 yılında Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir (URL-2).

### 1.3. Kooperatifin Tanımı

İlk defa Latin ve Anglosakson ulusları dillerinde kullanılan “cooperative” kelimesinin aslı Latince'dir. İşbirliği anlamına gelmektedir (Gökdere, 1995). Pek çok tanımı yapılan kooperatifin burada hukuksal ve ekonomik tanımları üzerinde kısaca durulmuştur.

Ülkemizde, sadece 1969 tarih ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda kooperatifin tanımı vardır. 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun 2004 tarih ve 5146 sayılı yasayla değişik 1. maddesinde ise kooperatif şu şekilde tanımlanmıştır: “Tüzelkişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzelkişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir” (Anonim, 2004).

İtalyan iktisatçı Prof. Valenti, kooperatifi şöyle tanımlamaktadır: “Kooperatif, dağılımdan zarar görenlerin, bu zararı ortadan kaldırmak ve dağılımda bir denge yaratmak amacıyla, kendi istekleri üzerine birleşip meydana getirdikleri kolektif bir işletmedir” (Gökdere, 1995). Bu tanıma göre, bir kooperatifin varlığı için, o günkü gelir dağılımından zarar gören bir kitlenin varlığı ve bu zararın o kitle tarafından kendi istekleri ile bir araya gelip bir işletme kurmak suretiyle ortadan kaldırılması amacının bulunması gerekmektedir (Mülayim, 2006).

Prof. Fındıkoğlu kooperatifi: “İstihsal, kredi, istihlak ve mesken temini gibi başlıca ekonomik ihtiyaçların tatmini maksadıyla kendi arzu ve iradeleriyle bir araya gelen, bu ihtiyaçları karşılamak için kendi iktisadi gayretleriyle bir işyeri ve işletme vücuda getiren insanların birleşme teşebbüsüne kooperatif denir” (Fındıkoğlu, 1967) şeklinde tanımlamıştır.

Kooperatifin uluslar arası düzeydeki en yeni tanımı ise, kooperatif ilkelerini yeniden belirlemek için 1995 yılında Manchester’da toplanan Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kongresinde kabul edilen tanımdır: “Kooperatif, kişilerin ortak ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinim ve özelemlerini, müştereken sahip olunan ve demokratik kurallarla yönetilen bir işletme vasıtası ile karşılamak için gönüllü olarak oluşturdukları özerk bir işletmedir” (MacPherson, 1995).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 2002 yılında kabul edilen 193 sayılı Tavsiye Kararında ICA'in 1995 yılındaki Genel Kurulunda kabul edilen kooperatif tanımı aynen benimsenmiştir (ILO, 2002).

#### **1.4. Kooperatif İlkeleri**

Kooperatif ilkelerinin ne olduğu, ilk kez bilimsel olarak 1937 yılında saptanmıştır. Daha sonra Uluslararası Kooperatifler Birliği 1963 yılında İngiltere'de Bournemouth'da toplanmış, pratik ve teorik uzmanlardan kurulmuş olan Kooperatif İlkeleri Komitesi gerekli çalışmaları yapmış ve görüşlerini bir rapor halinde Uluslar arası Kooperatifler Birliğinin 5-7 Eylül 1966 tarihleri arasında Viyana'da yapılan 23. kongresinde sunmuştur (ICA, 1971).

1966'da kabul edilen 6 kooperatif ilkesi şunlardır (Kaya, 1997; Özçelik, 1997; Özçelik, 1995):

1. Serbest giriş,
2. Demokratik yönetim,
3. Sermayeye sınırlı faiz verilmesi,
4. Risturn verilmesi,
5. Kooperatif eğitiminin geliştirilmesi,
6. Kooperatiflerle işbirliği.

Ancak, 1966 yılında kabul edilen bu altı ilke, yirmi yıllık bir uygulamadan sonra tekrar tartışılmaya başlanmıştır. Uluslararası Kooperatifler Birliği, 1988'de Stockholm'de yapılan kongresinde başlayan tartışmalar üzerine, 1992 yılı Tokyo Kongresini "Değişen Dünyada Kooperatifçilik Değerleri ve İlkeleri" konusunun inceleme ve tartışılmasına ayırmıştır (Mülayim, 1992).

Tokyo Kongresinde ilkeler konusunun ilk tartışmaları yapılmış; kesin sonucun alınması ICA 1995 Manchester kongresine bırakılmıştır (Polat, 1994). Bunun için kooperatif ilkelerinin yeniden tanımlanması bir projeye bağlanmış ve bu projenin sorumluluğu da ünlü Kanadalı Kooperatifçi Prof. Jan MacPherson'a verilmiştir.

MacPherson'un raporunda kooperatif ilkelerinden önce, bu ilkelerin dayandığı "Kooperatifçilik Değerleri" belirtilmiştir. Bu değerler de 1995 Manchester Kongresinde aynen kabul edilmiştir (MacPherson, 1995).

En son olarak 1995 yılında ICA tarafından 7 tane olarak saptanan kooperatif ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Kooperatif ilkeleri, kooperatiflerin kendi değerlerini uygulamaya koyarken esas aldıkları kurallardır (URL-3). Bunlar:

1. Gönüllü ve herkese açık üyelik: Kooperatifler, cinsel, sosyal, ırksal, siyasal ve dinsel ayrımcılık olmaksızın, hizmetlerinden yararlanabilecek ve üyeliğin sorumluluklarını kabule razı olan herkese açık gönüllü kuruluşlardır.

2. Üyeler tarafından gerçekleştirilen demokratik denetim: Kooperatifler, siyaset oluşturma ve karar alma süreçlerine katılan üyelerince denetlenen demokratik kuruluşlardır. Seçilmiş temsilci olarak hizmet eden erkekler ve kadınlar üyelere karşı sorumludur. Birim kooperatif kuruluşlarında üyeler eşit oy hakkına sahiptir (her üyeye bir oy hakkı). Diğer düzeydeki kooperatif kuruluşlarında ise oy hakkı demokratik bir yaklaşımla düzenlenir.

3. Üyelerin ekonomik katılımı: Üyeler, kooperatiflerinin sermayesine adil bir şekilde katkıda bulunur ve bunu demokratik olarak yönetirler. Bu sermayenin en azından bir kısmı genellikle kooperatifin ortak mülkiyetidir.

Çoğunlukla üyeler, üyeliğin bir koşulu olarak taahhüt edildiği üzere (var ise) sermaye üzerinden kısıtlı miktarda gelir elde ederler. Üyeler gelir fazlasını, muhtemelen "en azından bir kısmı taksim olunamaz kaynaklar" oluşturma yoluyla kooperatiflerini geliştirme, kooperatifle yapmış oldukları işlemlerle orantılı olarak üyelerine kar sağlama ve üyelerce onaylanan diğer faaliyetlere destek olma gibi amaçların biri ya da tamamı için ayırırlar.

4. Özerklik ve bağımsızlık: Kooperatifler özerk, kendi kendine yeten ve üyelerince yönetilen kuruluşlardır. Kooperatifler, hükümetler dahil olmak üzere diğer kuruluşlarla bir anlaşmaya girmeleri ya da dış kaynaklar yoluyla sermayelerini artırmaları durumunda, bunu kooperatiflerin özerkliğini sürdürecektir ve üyelerinin demokratik yönetimini koruyacak şekilde gerçekleştirirler.

5. Eğitim, öğrenim ve bilgilendirme: Kooperatifler, üyelerine, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına kooperatiflerinin gelişimine etkin bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için eğitim ve öğretim imkanı sağlar. Kooperatifler genel kamuoyunu özellikle de gençleri ve kamuoyunu oluşturanları işbirliğinin şekli ve yararlan konusunda bilgilendirirler.

6. Kooperatifler arasında işbirliği: Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası oluşumlarla birlikte çalışarak üyelerine daha etkin bir şekilde hizmet eder ve kooperatifçilik hareketini güçlendirir.

7. Topluma karşı sorumlu olma: Kooperatifler, üyelerince onaylanan politikalar aracılığıyla toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar.

### **1.5. Türkiye’de Kooperatifçilik Mevzuatı**

Türkiye’de kooperatiflerin dayandığı mevzuat ve bunun tarihsel gelişimi şöyledir: Türkiye’de kooperatifler ya genel hükümlere ya da özel yasalara dayanılarak kurulurlar. 1969 yılına gelinceye kadar genel hükümlerden Türk Ticaret Kanunu amaçlanırdı. O tarihte kabul edilen 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, kooperatifler yönünden Türk Ticaret Kanununun yerine geçmiştir. Özel kanunlar ise, Tarım Satış ve Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunları ile Tütün Kooperatifleri Kanununu ve Toprak ve Tarım Reformu Kanunu’dur (Mülayim, 2006).

Bugüne gelinceye değin geçilen evrelere gelince: Bu konuda ilk devlet mevzuatı olan Memleket Sandıkları Nizamnamesinden başlayarak şimdiye kadar çıkan bütün yasaları ve nizamnameler aşağıda özetlenmiştir (Gündoğdu, 1996; Yıldırım, 1992; Mülayim, 2006; Cengiz, 2001; Arman, 2001; Erçin, 2004; Turan, 2001; Salih, 1996; Turan, 2002).

1. Memleket Sandıkları Nizamnamesi: Memleket Sandıkları için 1867 yılında hazırlanmıştır.

2. Menafi Sandıkları Mevzuatı: Menafi Sandıkları için çıkartılan Hükümet buyrukları.

3. Vilayetler İdaresi Kanunu: 1913 tarihli Vilayetler İdaresi Kanunu’nda “Zirai teavün (yardımlaşma) şirketlerinin (kooperatiflerinin)” kurulmasına dair kayıt.

4. İstihsal, Alım ve Satım Ortaklık Kooperatifleri Nizamnamesi: 1923’de İktisat Vekaletince çıkarılan 97 maddelik tüzük.

5. Ticareti Berriye Kanunu (Kara Ticareti Kanunu): 1924 yılında 1850 tarihli Kara Ticareti Kanunu’nun değiştirilen bir maddesi ile kooperatiflerin bir ortaklık türü olarak kabulü.

6. İtibari Zirai Birlikleri Kanunu:1924 yılında çıkarılan 498 sayılı İtibari Zirai Birlikleri Kanunu (Tarım kooperatifleri hakkındaki ilk kanun).

7. 1926 Tarihli Ticaret Kanunu:1926 yılında çıkarılan 865 sayılı Ticaret Yasası.

8. 1929 Tarihli Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu: 1929 tarihli ve 1470 sayılı Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu.

9. 1935 Tarih ve 2834 Sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu: 1935 yılında Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu ile birlikte çıkarılan 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu.

10. 1935 Tarih ve 2836 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu: Bu yasa ile “Zirai Kredi Kooperatifleri” “Tarım Kredi Kooperatifleri” adını almıştır.

11. 1956 Tarihli Türk Ticaret Kanunu: 1926 tarihli Ticaret Kanunundan 30 yıl sonra çıkarılan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu.

12. Türkiye Cumhuriyeti 1961 Anayasası: İlk olarak 1961 Anayasasında kooperatifçilik hakkında düzenleme yapılmıştır. 1961 Anayasası kooperatifçiliğin iktisadi ve sosyal kalkınmadaki rolünü değerlendirerek kooperatifçiliğin geliştirilmesini Devlete 51. madde ile görev olarak vermiştir. Madde şöyledir:

Md.51- “Devlet kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır.”

13. 1969 Tarih ve 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu: Kooperatifler Kanunu 24.04.1969’da Parlamento’da kabul edilerek 1163 sayı ile 10 Mayıs 1969 günü “Resmi Gazete’de” de yayınlanmıştır.

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu özetle şu yenilikleri getirmektedir:

1) Bu yasa ile kooperatifler, Ticaret Kanunundan çıkarak ayrı genel bir yasaya kavuşmuş olmaktadır.

2) Gerçek kişilerden başka, kamu tüzelkişileri, özel idareler, belediyeler, köyler ve dernekler de kooperatiflere ortak olabilmektedirler.

3) Ortaklık paylarının dörtte biri peşin ödenecektir.

4) Kooperatifle aynı sermaye konulabilecektir.

5) En yüksek ortaklık payı 30.000 lira ile sınırlandırılmıştır.

6) Sınırlı sorumluluk esas alınmış; fakat sınırsız sorumluluk ve yüklenilmiş ortaklık payından fazla olarak belirli bir miktarla sorumluluğun da ana sözleşmelerle kabul edilebileceği öngörülmüştür.

7) Gelir gider farkının en az %10’u yedek akçeye ayrılacaktır.

8) Sermayeye sınırlı faiz verilmesi ilkesi gözetilmiş ve bu faizin en yüksek sınırının %7 olacağı hükme bağlanmıştır.

9) Gelir gider farkının %50’si ortaklara alışveriş oranına göre risturn olarak dağıtılacaktır.

10) Kooperatiflere muhtelif vergi muaflikları tanınmıştır.

11) Kooperatiflerde siyasal faaliyetin yapılamayacağı ve bunların siyasal partilerden yardım alamayacakları ve kendilerinin de onlara maddi yardımda bulunamayacakları hükme bağlanmıştır.

12) Kooperatif üst örgütlerinin kurulması öngörülmüştür. Yasanın Türk Kooperatifçiliğine getirdiği en önemli yenilik olarak kabul ettiğimiz bu üst örgütlenme hükümlerine göre, kooperatifler, kooperatif birlikleri, kooperatif merkez birlikleri ve Türk Milli Kooperatifler Birliğini kurabileceklerdir.

14. 1969 Tarih ve 1196 sayılı Tütün Tarım Satış Kooperatifleri ve Bölge Birlikleriyle Türkiye Tütün Tarım Satış Kooperatifleri Genel Birliği Kanunu: Bu yasayla Türk tütüncülüğünün sorunlarını bölgeler arasında işbirliği sağlamak suretiyle incelemek; tütün alım ve satımının düzen içinde yapılması, tütüncülüğün kalkındırılması ve üretici emeğinin değerlendirilmesi için gerekli önlemleri almak üzere tütün kooperatifleri kurulması amacıyla hazırlanan kanun.

15. 1972 Tarih ve 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu: 1972 yılında çıkarılan 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu. Bu yasadın sonra Tarım Kredi Kooperatifleri bu yasaya göre kurulmuş ve faaliyet göstermişlerdir.

16. 1973 Tarih ve 1757 Sayılı Toprak ve Tarım reformu Kanunu: Toprak ve tarım reformu bölgelerinde kurulacak toprak ve tarım reformu kooperatiflerinin işleyişlerine dair hükümleri belirleyen kanun.

17. Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası:1982 Anayasası'nda bulunan 171. madde.

MADDE 171 – “Devlet, milli ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır.

Kooperatifler, devletin her türlü kontrol ve denetimine tabi olup, siyasetle uğraşamaz ve siyasi partilerle işbirliği yapamazlar”. Maddenin bu son fıkrası, Anayasa'da yapılan 23.07.1995 – 4121/15 md. Değişikliği ile kaldırılmıştır.

18. 1985 Tarih ve 3186 Sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Kuruluşu Hakkında kanun Hükmünde Kararname'nin Değiştirilerek Kabulüne Dair Kanun: 1935 tarih ve 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu 1984 yılında çıkarılan 238 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kaldırılmış; bu kararname de 1985 yılında 3186 sayılı yasaya dönüşmüştür. Bu yasa da 1993 yılında çıkarılan 3947 sayılı yasa ile bazı değişikliklere uğramıştır.

19. 2000 Tarih ve 4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Hakkında Kanun: 2000 yılında 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu'nu yürürlükten kaldıran 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu.

### **1.6. Kooperatiflerde Üst Örgütlenme**

Kooperatiflerde üst örgütlenme bir ülkede kooperatiflerin, birim kooperatiften ulusal birliğe kadar, aşağıdan yukarıya doğru, piramit biçiminde, dikey olarak örgütlenmesini ifade etmektedir. Bu birlikler sırası ile;

- Kooperatifler Birliği
- Kooperatifler Merkez Birliği
- Kooperatifler Ulusal Birliği
- Ulusal Kooperatifler Birliğidir (URL-4).

Kooperatiflerde üst örgütlenme yabancı ülkelerde 19. yüzyılın sonlarından itibaren başladığı halde ülkemizde esas olarak ancak 1969 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Yasasının çıkması ile başlayabilmiştir. O zamana kadar sadece tarım satış kooperatifleri birlik düzeyinde örgütlenmişlerdir. Bu durumun asıl nedeni, mevzuatın üst örgütlenmeye yer vermemesiydi. Nitekim 1935 tarihli Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu, sadece birlik düzeyinde üst örgütlenmeye olanak tanıyor; 1969 yılına kadar kooperatifleri düzenleyen Türk Ticaret Kanunu ise, kooperatiflerin üst örgütlenmesine hiç yer vermiyordu. 1969 tarih ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, bütün kooperatiflerin birlik ve merkez birliği düzeyinde üst örgütlenmelerine olanak sağladığı gibi, merkez birliklerinin de bir “Türkiye Milli Kooperatifler Birliğini” oluşturmalarını öngörüyordu (Mülayim, 2006).

1969 yılında Kooperatifler Yasasının çıkması ile ilk olarak 1969 yılında Tarım Satış Kooperatifleri Merkez Birliği (TARKO) kurulmuştur. Sonra, köy kalkınma kooperatifleri ülkenin muhtelif illerinde birlikler ve 1971 yılında Ankara’da Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Merkez Birliği’ni (Köy-Koop) kurmuşlardır (Mülayim, 1990). Daha sonra Pancar Kooperatifleri Birliği (Pankobirlik) ve Çay Kooperatifleri Birlikleri kurulmuş bulunmaktadır (Mülayim, 1973).



1972 yılında çıkan 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanununa göre tarım kredi kooperatifleri önce 16 bölge birliğini, daha sonra bunlar da 1977 yılında Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği'ni (Türk-Koop) kurmuşlardır (Mülayim, 1990).

Tarım dışı kooperatifçilik alanında ise 1163 sayılı Kooperatifler Yasasına göre kurulmuş Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri Birlikleri ve Merkez Birliği ile 2 adet konut yapı kooperatifleri Merkez Birliği (Metin, 1991) ve 1994 yılında kurulmuş bulunan bir Tüketim Kooperatifleri Merkez Birliği bulunmaktadır. 1997 yılında Ankara'da "Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği" (Or-Koop) kurulmuştur. 1999 yılında, eskiden kapatılmış olan Köy-Koop Merkez Birliği tekrar kurulmuştur. 2001 yılında Ankara'da "Türkiye Sulama Kooperatifleri Merkez Birliği" (TÜSKKoop-Bir), 2002 yılında merkezi Rize'de olmak üzere bir "Çay Kooperatifleri Merkez Birliği", 2004 yılında Ankara'da Hayvancılık Kooperatifleri Merkez Birliği ve Su Ürünleri Kooperatifleri Merkez Birliği kurulmuş bulunmaktadır. 1969 tarih ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda kurulması öngörülen Türkiye Milli Kooperatifler Birliği ise ancak 1991 yılı sonunda kurulabilmiştir (Mülayim, 2006).

2005 yılında tarımsal kooperatiflerin üst örgütlenmesinde yeni bir gelişme olmuş ve ülkemizdeki mevcut tarımsal kooperatif merkez birliklerinin 7'si bir araya gelerek 09.08.2005 tarihinde kısaca Tarımkoop olarak anılan "Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Milli Birliği"ni kurmuşlardır (İnan, 2006).

### **1.7. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri**

Kooperatif, kişilerin ortak ekonomik ve sosyal gereksinimlerinin, müştereken sahip olunacak ve demokratik kurallarla yönetilecek bir işletme vasıtasıyla karşılamak için gönüllü olarak oluşturdukları özerk bir örgüttür (Mülayim, 1993) ve kooperatifler, ortakların gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamak amacıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası düzeyde federasyonlar, birlikler ve diğer ortaklıklar biçiminde örgütlenmektedirler (Mc Pherson, 1994).

Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri ise, ortaklarının bütün yönlerden kalkınmasını hedefleyen çok amaçlı kooperatiflerdir. Bu kooperatifler ilk kurulduklarında adları " Köy Kalkınma Kooperatifleri" şeklindedir. Fakat, bu kooperatiflerin adı 1989 yılında Tarım ve Köyişleri Bakanlığınca "Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri"ne çevrilmiştir. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri; Köy Kalkınma Kooperatifleri, Orman Köyleri Kalkındırma

Kooperatifleri, Hayvan Üreticileri Tedarik ve Pazarlama Kooperatifleri, Çay İstihsal ve Satış Kooperatiflerini içine almaktadır (Kızılaslan, 1997).

### 1.7.1. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Tarihçesi

Ülkemizde çok amaçlı tarımsal (köy) kalkınma kooperatiflerinin kurulmaya başlanması, tek amaçlı tarım kooperatiflerine oranla oldukça yenidir. Nitekim tarım kredi kooperatiflerinin tarihçesi 1863'e, tarım satış kooperatiflerinin de 1911'e kadar gittiği halde, köy kalkınma kooperatifleri ilk olarak, 1965 yılında Türk Ticaret Yasasının Kooperatif Şirketlere ilişkin hükümlerine göre kurulmaya başlamıştır. Daha sonra, 1969 yılında çıkarılan 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile bu kooperatifler anılan yasaya uymuşlardır. Köy kalkınma kooperatifleri ilk olarak o zaman var olan Köy İşleri Bakanlığının özendirilmesi ile kurulmaya başlamıştır. Hatta köy kalkınma kooperatiflerini geliştirmek üzere Köy İşleri Bakanlığında 1966 yılında bir de Kooperatifler Dairesi kurulmuştur (Mülayim, 2006).

1965 yılında sayıları 58 olan köy kalkınma kooperatifleri, "Bakanlıklar ve ilgili kuruluşlar arası koordinasyon komitesince, yurt dışına işgücü göndermelerinde kooperatif kuran köylülere öncelik tanınması projesi" uyarınca, ortaklarına işçi olarak öncelikle yurt dışına gitme olanağının sağlanması sonunda hızla yurt yüzeyine yayılarak sayıları 1966'da 558'e, 1971'de 2270'e, 1974 yılında ise 6000'e ulaşmıştır (ortak sayısı, 745 bindir). 1989 yılı sonunda kooperatif sayısı 5275, ortak sayısı 468810, birlik sayısı ise 63 olarak gözükmektedir (Çağlar, 1994).

1989 yılında köy kalkınma kooperatiflerinin adı değiştirildiğinden, bu tarihten sonraki istatistiklerde artık köy kalkınma kooperatiflerine rastlanmaktadır. Nitekim 1990 istatistiklerinde tarımsal kalkınma kooperatifleri adı altında kooperatif sayısı 3520, ortak sayısı 523 bin, birlik sayısı ise 73 olarak verilmektedir (Çağlar, 1994).

2005 yılı sonunda ise tarımsal kalkınma kooperatifleri sayısı 6850, ortak sayısı 748 bin, birlik sayısı ise 78 olarak gözükmektedir. Bu 78 birliğin de sadece 15 adedinin köy kalkınma kooperatifleri birliği olduğu belirtilmektedir (Mülayim, 2006).

1969 yılında 1163 sayılı Kooperatifler Yasasının çıkmasıyla köy kalkınma kooperatifleri demokratik olarak üst örgütlenmeye de gitmişler; önce iller düzeyinde bölge birliklerini kurmuşlar, bölge birlikleri de daha sonra 1971 yılında Ankara'da kısa adı "Köy-Koop" olan merkez birliğini kurmuşlardır. Bölge birlikleri ve Merkez Birliği 1980

yılına kadar büyük gelişme göstermişlerdir. Bu gelişmede yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki birçok kooperatif önderlerinin (Örneğin; Mahmut Türkmenoğlu, Ahmet Altun, Nedim Tarhan, Erdoğan Kantürer, Cafer Yüksel ve daha niceleri) de büyük katkıları olmuştur (Mülayim, 1993; Kozanoğlu, 1995).

Ancak bu arada, ormancılık konusunda faaliyet gösteren tarımsal (eski orman köyleri kalkındırma) kalkınma kooperatifleri, yeni tip birlik ana sözleşmelerine göre 7 adet ormancılık bölge birliği kurmuşlar; bunlar da 1997 yılında Ankara’da “Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği (Or-Koop)’ni” kurmuşlardır. Var olan Köy-Koop birlikleri ise, büyük çabalar sonunda ancak 1999 yılında yeni bir Merkez Birliği kurmayı başarmışlardır (Mülayim, 2006).

### **1.7.2. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Amaçları**

Köy Kalkınma Kooperatiflerinin çeşitli amaçları 1163 sayılı yasaya göre hazırlanmış ana sözleşmelerinde şu şekilde belirlenmiştir (Şehirlioğlu, 1983).

Madde 6’da kooperatif, çevresinin kalkınmasına yönelik amaçlarla ilgili aşağıdaki konularda çalışır, denilmektedir.

- Yerleşim sahasını düzenlemek, çiftçi işletmelerini verimli hale getirmek ve her türlü ürünlerin ve ürünlerinin pazarlanmasını düzenleyerek kazançlı yola koymak.
- Ortakların, mesleki ve gerektiğinde kişisel tüketim gereksinimlerini de karşılamak.
- Tabii kaynaklardan faydalanılması, köy sanayinin kurulmasını sağlayan çalışmalara katılmak.

Yeni ana sözleşmede, Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin amacı şöyle belirtilmiştir:

- Ortakların her türlü bitkisel, hayvancılık, ormancılık konularındaki istihsalini geliştirmek ve ihtiyaçları ile ilgili temin, tedarik, işletme, pazarlama, değerlendirme faaliyetlerinde bulunmak;
- Ortakların ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine yardımcı olmak, iş sahası temin etmek;

- Ortakların ekonomik gücünü artırmak için tabii kaynaklardan faydalanmak, el ve ev sanatları ile tarımsal sanayinin gelişmesini sağlayıcı tedbirler almaktır (Er, 1996).

Ortaklarının her yönden kalkınmasını amaçlayan Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri görüldüğü üzere, ortaklarının ekonomik kalkınmaları yanında sosyal ve kültürel olarak da kalkınmalarını amaçlamaktadırlar.

### **1.7.3. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Önemi ve Uygulama**

Eski adı köy kalkınma kooperatifleri olan tarımsal kalkınma kooperatifleri ilk olarak 1965 yılında kurulmağa başladığı halde sayıları hızla artarak 1974 yılında 6000'e ulaşmıştır (1989'da 5275'e düştü). Kooperatif sayısının bu kadar süratle artmasında "Yurt dışına işgücü göndermelerinde kooperatif kuran köylülere öncelik tanınması projesi" büyük etken olduğu kuşkusuzdur (Mülayim, 2006).

1965 yılında uygulamaya konulan bu proje ile kooperatif kuran köylülere öncelikle ve sıra beklemeden dış ülkelere gitme ayrıcalığı tanınmış ve bu projeden yararlanmak için kısa sürede ülkenin çeşitli yerlerinde yüzlerce köy kalkınma kooperatifi kurulmuştur (Güven, 1997).

Ancak, kuruluş nedenleri ne olursa olsun, 1980 öncesi köy kalkınma kooperatiflerinin ortak sayılarının 1 milyona yaklaşması, bu kooperatiflerin önemini ve ekonomik ve sosyal gücünü açıkça göstermektedir (Mülayim, 2006).

Çok amaçlı kalkınma kooperatifleri yönetim ve faaliyetlerinde bağımsız kuruluşlardır. Bu kooperatiflerde devletin rolü, kooperatiflerin kuruluşlarını özendirmek, onlara yol göstermek, genel kooperatifçilik ve teknik konularda eğitimlerini sağlamak, kooperatif ve ülke koşullarına uygun yatırım faaliyetlerini sağlamak üzere teknik yardım, danışmanlık yapmak ve bu faaliyetler için gerekli finansmanın hazırlanmasında yardımcı olmaktır (Taraklı, 1974).

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin bağımsız kuruluşlar olması, onların en belirgin özelliğidir. Tarımsal kalkınma kooperatifleri, devletin vesayeti dışında gelişen bağımsız kooperatiflerdir. Kalkınma kooperatiflerinde devlet kooperatif ilişkileri vesayet sisteminden çıkmış, onun bir ileri kademesi olan karşılıklı yardım sistemine göre gelişmiştir (Mülayim, 2006).

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin önemli bir özelliği, hepsinin de köyde yatırıma yönelik olmasıdır. Bu kooperatifler sayesinde, köylerimizde çeşitli fabrikalar, mandıralar, depolar, seralar kurulmuştur. Bu yatırımlar projeye dayalı olarak kurulmaktadır. Bu kooperatifler sayesinde, köylü, köyünde yapılacak yatırımları oluşturmaktadır. Çok amaçlı kalkınma kooperatifleri ve birliklerinin ilk kuruluşlarından 1987 yılına kadar uygulama evresine koydukları proje sayısı 1673'dür. Bunlardan 510 tanesi 1987 yılında işletme halindeydi. Bunların 157'si tarım, 225'i gıda ve içki, 83'ü dokuma, 21'i orman ürünleri, 3'ü maden sektörlerinde ve 2'si pişmiş kil ve çimento, 19'u ise diğer konularda faaliyet göstermekteydiler (Turan, 1988).

Bu yatırımları gerçekleştirirken kalkınma kooperatiflerinin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri, öz kaynaklarının yetersizliği yanında, bu yatırımları finanse edecek düşük faizli ve uzun vadeli bir kredi kaynağı bulunmamasıdır. Bu nedenle, bu kooperatiflere, ilk zamanlar o zaman var olan Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığınca hibe ve kredi olarak önemli mali yardımlar isabetle yapılmıştır (hibe sonraki yıllarda kaldırıldı). Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin projeli yatırımları destekleme görevi, 1980'lerin başlarında Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığının kaldırılması üzerine, Tarım, Orman ve Köy İşleri Bakanlığına bağlı Teşkilatlanma ve Destekleme Genel Müdürlüğüne verilmiştir. 1988 tarih ve 3476 sayılı yasa ile, düşük faizli kredi konusunda yasal bir hüküm konulmuş olup bu hüküm bugün de sürmektedir (Mülayim,2006).

#### **1.7.4. Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Üst Örgütlenme**

1988 yılına kadar köy kalkınma kooperatifleri birlikleri ve Merkez Birliği (Köy-Koop) olarak meydana gelen üst örgütlenme; 1989 yılında bakanlıkça çıkarılan yeni bir tip ana sözleşme ile tarımsal alandaki köy kalkınma, orman köylerini kalkındırma, çay ve hayvancılık dahil tüm kooperatifler Tarımsal Kalkınma kooperatiflerine dönüştürülmüş ve bunların ihtisas birlikleri ana sözleşmelerinin Bakanlıkça hazırlanacağı belirtilmiştir. Nitekim hazırlanan bu yeni ihtisaslaşmış birlik ana sözleşmelerine göre 2005 yılı sonunda Türkiye'de var olan 6850 birim tarımsal kalkınma kooperatifi 78 adet ihtisaslaşmış kooperatifler birliği kurmuşlardır. Bunlar 15 adet köy kalkınma, 19 adet ormancılık, 30 adet hayvancılık, 9 adet tarımsal kalkınma ve 7 adet çay kooperatifleri birlikleridir. Bu birlikler de 1 adet Köy Kalkınma Kooperatifleri Merkez Birliği (Köy-Koop), 1 adet Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği (Or-Koop), 1 adet Çay Kooperatifleri

Merkez Birliği ve 1 adet de Hayvancılık Kooperatifleri Merkez Birliği kurmuşlardır. Diğer birliklerin merkez birlikleri henüz kurulmamıştır (Mülayim, 2006).

#### 1. Köy-Koop Merkez Birliği:

Bugünkü tarımsal kalkınma kooperatiflerinin temelini oluşturan Köy Kalkınma Kooperatifleri, ülkemizde kooperatiflerin üst örgütlenmelerine olanak veren 1163 sayılı Kooperatifler Kanununun 1969 yılında çıkması üzerine derhal birlik düzeyinde demokratik bir biçimde aşağıdan yukarıya doğru üst örgütlenmeye başlamışlardır. Bölge birliklerine sadece köy kalkınma kooperatifleri değil, kırsal alanlarda kurulan orman, toprak-su ve diğer tarımsal amaçlı kooperatiflerin de girmesine müsaade edilmiştir. Bu şekilde bölgelerde kurulan köy kalkınma ve diğer tarımsal amaçlı kooperatifler birlikleri, 1971 yılında Ankara'da Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Merkez Birliği'ni (Köy-Koop) kurmuşlardır (Mülayim,2006).

1971 yılında kurulan Köy-Koop Merkez Birliğinin amacı, o zamanki anasözleşmesinde şu biçimde özetlenmiştir (Mülayim,2006):

- a) Ortak köy kalkınma ve diğer tarımsal amaçlı kooperatifler birlikleri ile birlik ortağı birim kooperatiflerin müşterek menfaatlerini korumak,
- b) Kooperatiflerin dış ülkelerle olan ilişkilerini düzenlemek,
- c) Kooperatifçiliği geliştirmek ve eğitim yapmak,
- d) Ortak birliklerin ve birlik ortağı birim kooperatiflerin her türlü faaliyetlerini ve hesaplarını denetlemek ya da denetlettirmek,
- e) Ortak birliklerin ve birlik ortağı birim kooperatiflerin yararına olan kuruluşlara katılmak,
- f) Bankalar, resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçerek ortak birliklerin ve birlik ortağı birim kooperatiflerin finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak, vs.dir.

1999 yılında yeniden kurulan Tarımsal Amaçlı Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatif Birlikleri Merkez Birliği (Köy-Koop)'nin amacı ve çalışma konuları da, 1971'de kurulan eski Köy-Koop'tan pek farklı olmayıp şu şekildedir (Mülayim, 2006):

Yeni Köy-Koop Merkez Birliğinin amacı:

- Kooperatif ve birliklerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek ve menfaatlerini korumak için yurt içi ve yurt dışı ekonomik çalışmalarda bulunmak; kooperatif çalışmaları koordine etmek;
- Kooperatifçiliği geliştirmek için ihtiyaç duyulan konularda eğitim sağlamaktır.

Köy-Koop Merkez Birliğinin çalışma konuları ise aşağıdaki gibidir:

- a) Ortak birliklerin ve kooperatiflerin ürünlerini değerlendirmek tarımsal sanayi, tasnif ambalaj, depolama tesislerini kurmak, taşıma araçlarını kiralamak,
- b) Ortak birliklere ve kooperatiflere tarımsal girdi temin etmek,
- c) Tarımsal üretim ve teknolojiyi geliştirecek her türlü çalışmalarda bulunmak,
- d) Ortak birliklerin üretiminden pazarlanmasına kadar her türlü girdi ve tüketim maddelerini iç ve dış pazarlardan sağlamak,
- e) Kamu kurum ve kuruluşlarıyla bankalardan sağlanacak kredi işlerinde ortaklara yardımcı olmak,
- f) Ortaklara hukuki, mali ve teknik konularda yardımcı olmak ve bu konularda eğitim ve denetim yapmak (Mülayim 2006).

Bugün faaliyette olan Köy-Koop Merkez Birliğine 13 adet Köy-Koop, 4 adet Tarım ve 2 adet Hayvancılık Kooperatifleri birliği olmak üzere 19 birlik üye bulunmaktadır. Bu 19 birliğe ortak kooperatif sayısı 1678, kooperatif ortağı sayısı ise 222 bindir (TKB, 2006).

## 2. Or-Koop Merkez Birliği:

Yabancı ülkelerde ormancılık kooperatifi denilince, daha ziyade ormancılık faaliyetiyle uğraşan kooperatifler anlaşılmaktadır. Örneğin Japonya'da ormancılık kooperatifleri, ormanların korunması ve geliştirilmesine katkı yapmaktadırlar. AB ülkelerinde de ormancılık kooperatifleri önemli görevlere sahiptirler. AB'de ormanların %58'i özel sektöre, %27'si devlete, %15'i ormancılık kooperatifleri ve birliklerine aittir. Ülkemizde ise ormanların %99'u devlete, sadece %1'i özel sektöre aittir. Ormancılık kooperatif ve birliklerinin mülkiyetindeki orman alanları Fransa'da %18, Almanya'da %25, İtalya'da %34'dür. Avusturya'da bu pay daha yüksektir (Mülayim, 2006).

Görüldüğü üzere AB ülkelerinde kooperatifler orman mülkiyetine sahiptir. Ülkemizde ise, kooperatif ve birliklerin mülkiyetinde orman yoktur. Ülkemizde ormancılık kooperatifleri devlet ormanlarındaki kesim, taşıma, ağaçlandırma, imar, imal ve benzeri ormancılık işleri yapmakta, ilaveten tarımsal faaliyette bulunmaktadır (Mülayim, 2006).

Türkiye'de ormancılık kooperatifleri esasında 1965'li yıllardan itibaren gelişmeye başlayan çok amaçlı köy kalkınma kooperatifleri içerisinde yer almaktaydı. Nitekim 1969 yılında çıkarılan Kooperatifler Yasasına göre 1971 yılında kurulan Köy-Koop Merkez Birliği içerisinde o zamanki ormancılık kooperatifleri ve birlikleri de yer alıyordu (Mülayim, 2006).

1988 yılında çıkarılan 3476 sayılı yasaya göre Tarım, Orman ve Köyişleri Bakanlığınca hazırlanan tip anasözleşme sonucunda ormancılık kooperatifleri, tarımsal kalkınma kooperatifi tip anasözleşmesine göre kurulmaya başlamışlardır. Ormancılıkla uğraşan tarımsal kalkınma kooperatifleri, ihtisas birliği olarak “ormancılık kooperatifleri birlikleri” kurarak birlik düzeyinde örgütlenmişlerdir. Daha sonra da, yeni kurulan ormancılık kooperatifleri birlikleri ve ormancılık faaliyetiyle de uğraşan eski orman köyleri kalkındırma kooperatifleri birlikleri bir araya gelerek “Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği’ni (Or-Koop)” kurmuşlardır. Bu merkez birliği daha sonra Bakanlar Kurulu kararı ile adının başına “Türkiye” kelimesini kullanma hakkını almışlardır (Mülayim, 2006).

Kooperatifler Kanunu dışında 6831 sayılı Orman Kanununda da, orman köylerini ve köylülerini kooperatif kurmaya özendirici hükümler yer almaktadır. Şöyle ki, ormancılıkla ilgili çeşitli işlerde kooperatiflere öncelik tanınmaktadır. Özellikle 1977 yılından sonra, Devlet ormanlarında işaretlenen orman ağaçlarının Orman İdaresince belirlenen standartlarda kesilmesi, orman içinde sürütülmesi, piyasaya satış için son depoya taşınması iş ve işlemlerinin öncelikle iş yerinde ve civarındaki orman köylerini kalkındırma kooperatiflerine verilmesi ve bazı haklar sağlanması, ormancılık kooperatiflerinin gelişmesi ve etkinliğini sağlamıştır (Or-Koop, 2003).

Ormancılık kooperatiflerinin sayıları yıllar itibariyle büyük değişiklik göstermektedir. 1970’de 30 olan kooperatif sayısı, 1975’de 530, 1981’de 1715, 1987’de 1885, 2005 yılı sonunda ise var olan 17 birliğe bağlı kooperatif sayısı 849’dur. Ortak sayısı ise 1987’de 193.189, 2005 yılı sonunda Or-Koop’a bağlı birliklerin ortak kooperatif sayısı 2108, kooperatif ortağı sayısı ise 263.000’dir (TKB, 2006).

Orman köyleri içinde kurulan ormancılık kooperatifleri esas itibariyle orman işlerinde faaliyet göstermekle beraber, çeşitli sanayi yatırımları da gerçekleştirmektedirler. Orman köylerindeki ormancılık kooperatifleri bağlı oldukları Çevre ve Orman Bakanlığı tarafından belirtilmiş tip projeler uygulayarak orman köyelerine hizmet götürmektedirler. Orman köylerinde uygulanan projeler, orman köyleri kalkındırma fonundan desteklenmektedir. Uygulanan tip projelerin konuları: halıcılık, mandıra, soğuk hava deposu, çam fıstığı ve defne yaprağı ürün işleme, et entegre tesisleri, süt toplama tesisleri, kiremit, tuğla yapımı, salamura, orman sanayi, yumurta pazarlama, alabalık yavru üretimi, meyve tasnif ambalajlama, yem fabrikası, turistik eşya, bal paketleme v.b.dir.

Ormancılık kooperatifleri birliklerinden 7 tanesi 1997 yılında Ankara’da Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliğini kurmuşlardır. Bugün Türkiye Ormancılık Kooperatifleri



Merkez Birliği adını almış olan Or-Koop'a üye 26 kooperatifleri birliği bulunmaktadır. Bu birliklerin 17'si ormancılık, 9'u ise bünyesinde ormancılık kooperatifleri de bulunan Köy Kalkınma Kooperatifleri birlikleridir (Mülayim, 2006).

Or-Koop Merkez Birliğinin amacı ve çalışma konuları anasözleşmesinde şu biçimde belirtilmiştir:

Amacı: orman köylüsünün yaşam koşullarını iyileştirmek, ekonomik ve sosyal yönden kalkınmalarını sağlamaktır. Orman ürünlerini üretim, değerlendirme ve pazarlama konularındaki müşterek menfaatlerini korumak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemektir. Kooperatifçiliği geliştirmek için ihtiyaç duyulan konularda eğitimi sağlamaktır (URL-5).

Çalışma Konuları:

- a) Her çeşit orman ürününün istihsal, imal, nakil, depolama ve istif işlerinin yapılmasında ortaklara yardımcı olmak,
- b) Orman Kanunu, orman işletmesi ve döner sermayesi yönetmeliği hükümlerine göre ortaklara kredi ve ormanlarda iş sağlamak,
- c) Orman ürünlerinden rantabl yararı sağlamak amacıyla nevi sıhhi, fenni ve ekonomik yapı ve ısıtma araç gereçlerinin tedarikini sağlamak,
- d) Ağaçlandırma işlerinin yapılmasında ortaklara yardımcı olmak,
- e) Ormanların korunmasına dair hususlarda ortaklara yardımcı olmak,
- f) Ortaklara hukuki, mali ve teknik konularda yardımcı olmak ve bu konularda eğitim ve denetim yapmak (URL-5).

Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği (Or-Koop) ICA üyesi olan Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'nin aktif bir üyesi olup, böylece ulusal ve uluslararası kooperatifçilik hareketine entegre olmuş bulunmaktadır. Or-Koop ayrıca 2001 yılında ICA'in ormancılık alt örgütü olan ICAO'ya üye olmuştur. Böylece uluslararası ormancılık kooperatifi faaliyetlerine daha aktif bir biçimde katılmaya çalışmaktadır (Mülayim, 2006).

Or-Koop Merkez Birliği son 1-2 yılda çok önemli bazı projelerde de yer almış ve bu projelerden oldukça önemli maddi olanaklara kavuşmuş olup böylece ortaklarına daha yararlı olmaya çalışmaktadır (Hacı, 2006).

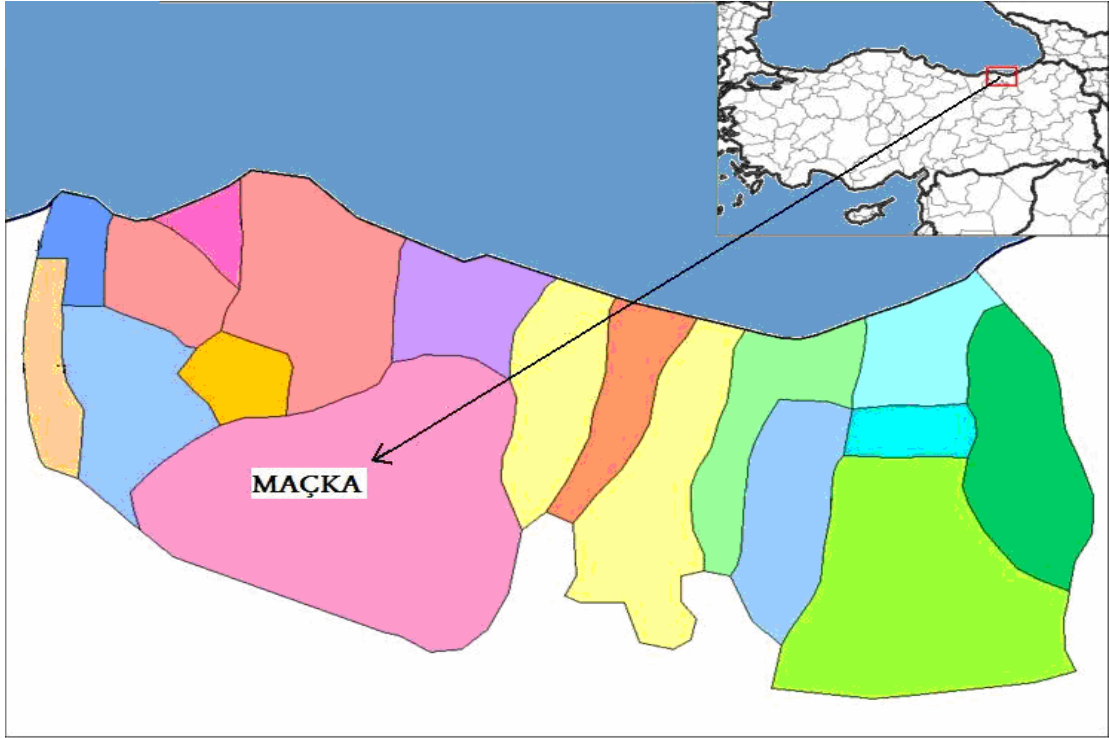
## 2. YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan materyal ve yöntemin tanıtımı, SWOT Analizi'nin uygulanması ve uygulama örneklerine ilişkin alt başlıklar ele alınmaktadır.

### 2.1. Materyal ve Yöntem

#### 2.1.1. Materyal

Araştırma alanı, Trabzon ili sınırları içerisinde yer alan Maçka İlçesinde ki Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri (TKK) oluşmaktadır.



Şekil 1. Trabzon İli Maçka İlçesi coğrafi konumu

Araştırma alanı belirlenirken Maçka ilçesi sınırları içerisinde bulunan kooperatifler incelenmiş ve çalışma kapsamında belirlenen amaçlar doğrultusunda Maçka çalışma alanı olarak seçilmiştir. Araştırma alanında toplam 13 adet Tarımsal Kalkınma Kooperatifi tespit

edilmiş, bu 13 Tarımsal Kalkınma Kooperatifinden 11 adedi SWOT Analizi oturumlarına katılmıştır. Bu kooperatifler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. SWOT Analizi’ne Katılan Maçka İlçesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri

No	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi Adı
1	S.S. Ocaklı Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
2	S.S. Örnekealan Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
3	S.S. Kapıköy Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
4	S.S. Yeşilyurt Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
5	S.S. Köprüyanı Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
6	S.S. Bağışlıbaşar Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
7	S.S. Sındıran Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
8	S.S. Yazlık Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
9	S.S. Ormanüstü Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
10	S.S. Coşandere Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
11	S.S. Altındere Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi

Araştırma alanı olarak Trabzon ili Maçka ilçesi TKK’nin seçiminde;

- İlçenin Trabzon ili merkezine yakın oluşu,
- Aynı çalışma alanında daha önceden birçok bilimsel çalışmanın yapılmış olması,
- Bölgede daha önce yapılmış bilimsel araştırmalardan dolayı bölge halkının, yerel yönetimin ve ilgili kurumların KTÜ Orman Fakültesine olan yakınlığı,
- Ormancılık üretim faaliyetlerinin Maçka ilçesinde diğer ilçelere göre daha yoğun oluşu,
- TKK’nin ve üye sayısının araştırma alanında sayıca diğer ilçelere göre fazla oluşu

etkili olmuştur.

Yerli ve yabancı çalışmaların incelenmesi sonucunda Maçka İlçesi TKK’nin SWOT Analizi yöntemi ile incelenebilmesi için her bir kooperatifi temsil edebilecek bir kişinin yeterli olacağı sonucuna varılmıştır. Bu sebeple Maçka TKK’nden başkanlar, başkan

yardımcıları veya üyelerden oluşmak üzere 11 kooperatiften en az bir kişinin Maçka TKK üzerine yapılan SWOT Analizinde katılımcı olarak bulunmalarına karar verilmiştir.

Çalışmada ayrıca kitap, dergi, makale, tez çalışmaları ve internet gibi ikincil veri kaynaklarından da yararlanılmıştır. Bunların yanında Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'nin Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü'nün bulunduğu Trabzon'daki MPM uzmanları ile SWOT Analizi, SWOT Analizinin mantığı, uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ve SWOT Analizinin değerlendirilmesi hakkında da görüşmeler yapılmıştır.

### **2.1.2. Yöntem**

Araştırmada, gerek duyulan bilgilere ulaşabilmek amacıyla geniş kapsamlı bir literatür çalışması yapılarak, öncelikli olarak kooperatifçilik ve sonrasında ise tarımsal kalkınma kooperatiflerine yönelik yapılan araştırmalar incelenmiştir.

SWOT Analizi, çalışmanın amacına ulaşılabilmesi için iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yön ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanan, tehdit ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmede yardımcı olan bir yöntemdir. Güçlü olunan ve büyük fırsatların yarattığı alanlara odaklanmamızı sağlaması, stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında ise sorunun tanımlanıp ve çözümlenmesi, nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde yardımcı olmasından dolayı SWOT Analizinin yöntem olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

SWOT Analizinin Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerine uygulanabilmesi için kooperatif yöneticileri ile ön görüşme yapılarak, SWOT Analizi ve eylem dizisi geliştirme aşaması için yakın zamanlı iki oturum düzenlenmiştir. İlk oturumun başlangıcında çalışmanın amaç ve içeriği ile kullanılacak olan yöntem katılımcılara tanıtılarak, katılımcılardan Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemeleri istenmiştir. Oturumun son aşamasında ise; kooperatif yöneticilerinin belirlenen SWOT etkenleri arasında 'kuvvet alanı analizi' yaptırılarak, SWOT etkenlerinin kendi içlerinde bir öncelik sıralaması oluşturulmuştur.



Şekil 2. SWOT tablosunun doldurulması ve analizinin tanıtımı



Şekil 3. Eylem dizilerinin uygulanması ve belirlenmesi

İkinci oturumda Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri için bir önceki oturumda belirlenen, öncelik sıralamasına tabi tutulan ve en etkili olandan en az etkili olana doğru sıralanmış olan SWOT etkenleri katılımcıların bilgisine sunularak; bütün belirlenen SWOT etkenleri için eylem dizileri geliştirilmiştir.

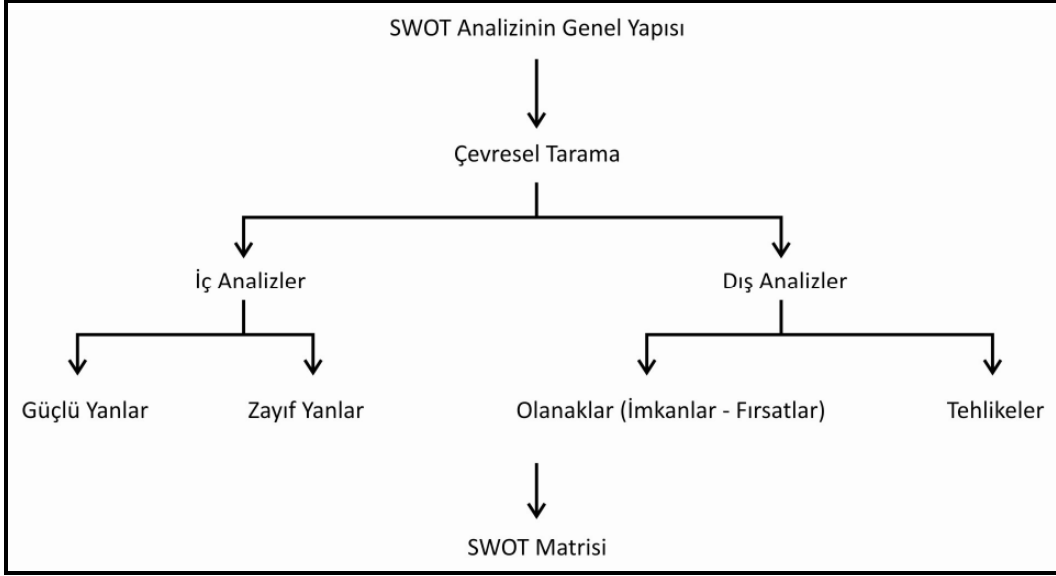
Tez konusu, ülkemiz kooperatifçiliği için oldukça yeni olması nedeniyle, gerek yerli ve gerekse de yabancı kaynaklar incelenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Maçka ili Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerine yapılan SWOT Analizi örneğine ilişkin açıklamalara geçmeden önce, SWOT Analizine ilişkin tanıtıcı açıklamalar verilmesi gerekliliği düşünülmüştür.

### 2.1.2.1. SWOT Analizinin Tanıtımı

İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT, güçler (strenghts), zayıf yönler (weaknesses), imkanlar-olanaklar (opportunities) ve tehlikeler-tehditler (threats) kelimelerinin baş harflerini içeren bir kısaltmadır. Temelde mevcut yapılara ait bu dört parametrenin irdelenerek analiz edilmesi ilkesine sahip olan bu yöntemle, hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler yapılabilmekte ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan SWOT matrisinin irdelenmesi ile de mevcut programa ilişkin stratejik bir görüş oluşturabilmektedir (Uçar ve Doğu, 2005).

Bir stratejik yönetimde işlemler ve basamaklar, bir organizasyonun güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerinin ortaya konmasıyla başlar. Genel olarak bu işleme, "SWOT Analizi" denir. SWOT Analizi bir organizasyona, kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için uygulanması gereken stratejileri tanımlamak ve uygulamak imkanını sağlar. SWOT Analizi toplanan ve çözümlenmeye konu edilen bilgiler, organizasyonun amaçlarında, hedeflerinde, politikalarında ve stratejilerinde değişiklik yapılmasını da gerektirebilir (Dündar, 1989).

SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle SWOT analizi planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (Uçar ve Doğu, 2005).



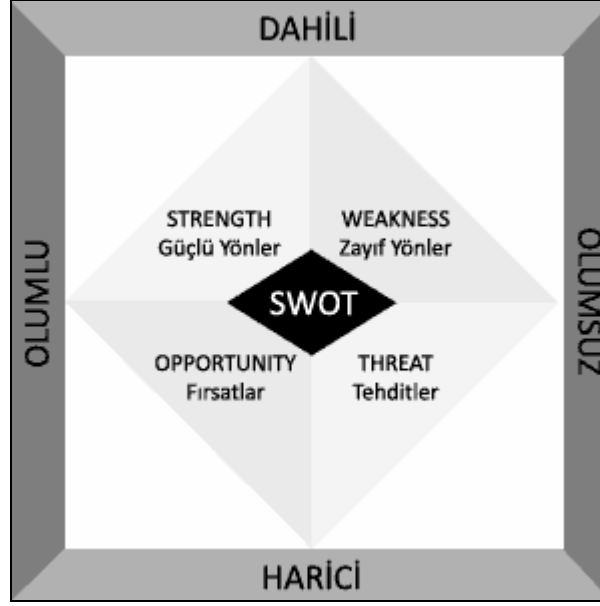
Şekil 4. SWOT akış şeması (Uçar ve Doğu, 2005)

Bir işletmeye SWOT Analizi uygulanması sırasında takip edilen yol şekil 4'te gösterilmiştir. Bu akış şemasına göre öncelikle işletmenin iç ve dış çevresi belirlenir, iç çevresinden elde edilen değişkenler güçlü ve zayıf yönler; dış çevresinden elde edilen değişkenler ise işletmenin fırsat ve tehditleri olarak SWOT matrisine aktarılır.

SWOT Analizinde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek işletme üstünlük ve zayıflıkları listeye alınır. SWOT matrisi bu yönüyle, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıda önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

SWOT Analizi Sonucunda; güçlü yönler ile fırsatların uyumlaştırılması, güçlü yönlerin fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılması, zayıflıkları güçlü yönlere dönüştürecek stratejiler geliştirilmesi, tehditlerin güçlü yanlar ile bütünleştirilecek fırsatlara dönüştürülmesi planlanmalıdır (DPT, 2003).

Stanford Üniversitesi'nde Albert S. Humphrey tarafından yürütülen araştırmalar sonucunda geliştirilen SWOT tekniği kişisel veya kurumsal yapıların pazarın mevcut durumuna göre karar almalarını sağlamak için iç ve dış durumu yansıtan bir ayna olarak nitelendirilebilir (URL-6).



Şekil 5. SWOT matrisi (URL-7)

Şekil 5’te SWOT Analizine ilişkin kullanılan çizelge ve gözler verilmiştir. İşletme başarısında ve karlılığında işletmenin içerisinde bulunduğu mevcut durumu çok büyük bir öneme sahiptir. Rakipleri açısından hangi noktalarda güçlü ve zayıf olduğunu bilen bir işletme, zayıf yanlarını güçlü hale getirmek için hedefler saptayarak, güçlü yanları işle çevresel fırsatlarını işletme amaçları doğrultusunda kullanarak ve tehditlerden kaçınacak stratejiler geliştirerek, işletme için tehdit oluşturacak unsurları da bertaraf edebilmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresini tanıyarak, faaliyette bulunduğu iş kolunda başarılı olmasının yollarından birisi de, SWOT Analizi kullanarak geleceğe dönük stratejiler belirlemesidir (Aydın Yeni, 2006).

## 2.2. SWOT Analizi Uygulama Örnekleri

Çalışmanın bu bölümünde; çeşitli alanlara ait üzerinde SWOT Analizi kullanılarak yapılan araştırmalardan örnekler sunulmaya çalışılacaktır.

Rauch tarafından yapılan ‘Avusturya’daki Orman Sahibi Kooperatifler İçin SWOT Analizleri ve SWOT Stratejisi Tespiti’ adlı bir çalışmada (Rauch, 2006), Avusturya’nın orman sahibi kooperatifleri için umut verici gelecek gelişimi direktifleri gösteren bazı strateji seçenekleri geliştirmeyi amaçlamıştır. İlk olarak, bu kooperatiflerin uygulanmış yada formüle edilmiş stratejileri üzerinde olanakların güncel mesafesini nitelendiren ve



çeşitli organizasyonların yöneticilerinin algılayışını yansıtan bir gözden geçirme sağlanmıştır. Daha sonra, stratejinin biçimlendirilmesini desteklemek için yerleşik bir yöntem olan SWOT Analizi orman sahibi kooperatifler için diğer hedeflenen stratejileri tasarlamak amacıyla kullanılmıştır.

Çalışmanın bulgular bölümünde; amaca hizmet etmesi hedeflenen SWOT kombinasyonları sunulmuştur. Çalışanlar ile orman sahiplerinin yüz yüze temas kurması, orman sahiplerinin ormancılık yetenekleri ve piyasa bilgileri, küçük ölçekli ormanlardan küçük hacimlerin bedelsiz verilmesiyle oluşan daha iyi tomruk fiyatları, kooperatif üyeleri için külfetsiz kereste satışı, modern tomruklama mekanizasyonu ve modern silvikültürel tekniklerin kullanılıyor olması güçlü yönler; küçük ölçekli orman sahiplerinin ihtiyaçlarına karşısında hizmetlerin eksikliği, yarı zamanlı kooperatif çalışanları tarafından uzmanlaşmaya karşı bir direniş, kooperatiflerdeki odun akışının kararsız ve yavaş olması, kooperatiflerin ne kırsal alanlardaki yapısal değişimleri ne de küçük ölçekli orman sahiplerini ve onların tutumunu etkileyen toplumsal değişimleri dikkate almaması zayıf yönler olarak sıralanmaktadır. Küçük ölçekli orman sahiplerinin orman yönetimindeki sorunlara yönelik danışmanlık hizmetine sıcak bakmaları, sanayinin odun ihtiyacının giderek artması, bölgesel öncelikler için politik destek, odunun sürdürülebilir bir kaynak olarak iyi bir imaja sahip olması, yapısal olarak zayıf bölgelerde yeni gelir olanakları fırsatlar olarak; endüstrinin daha ucuz odun talebi, güçlü kooperatifler ile geniş orman işletmeleri arasındaki yeni rekabet, endüstrinin ucuz odun ithalatını artırması, orman kökenli endüstrilerde toplanma sürecinin kooperatiflerin pazar gücünü azaltması, odun dışı faaliyetlerle uğraşmayan orman sahiplerinin sayısının artması da tehditler olarak belirlenmiş bulunmaktadır.

Geray ve Şafak 'Ege Bölgesi Odun Dışı Bitkisel Orman Ürünleri Yönetimindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri' adlı çalışmalarında SWOT Analizi kullanarak, Ege Bölgesi odun dışı orman ürünlerinin üretimi, işlenmesi ve pazarlanmasını ve bu işlevlerin diğer bölgelere göre stratejik üstünlüğünü ortaya koymaya çalışmışlardır. Yapılan çalışma odun dışı bitkisel orman ürünlerinden kekik (*Origanum sp.*) ve Akdeniz Defne'sini (*Laurus nobilis L.*) kapsamakta olup, bu kapsamı ifade etmek amacıyla ODBOÜ kısaltması kullanılmıştır (Geray ve Şafak, 2007). Sunulan güçlü yönlerden bir kısmı; ODBOÜ'lerinin gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda tüketim malı ve endüstriyel mal olarak aranması, Ege Bölgesi ekosistemlerinin ODBOÜ üretimine uygun olması, Ege Bölgesi'nde üretimde kullanılabilecek işgücünün varlığı, ODBOÜ üretiminde deneyimli toplayıcıların

varlığı, ODBOÜ üretim ve pazarlamasında deneyimli aracı ve ihracatçıların varlığı olarak sıralanmıştır. Toplayıcı ve aracılardan doğal kaynaklar konusundaki bilgi ve deneyim eksikliği, zamansız kontrolsüz, aşırı ve tekniğe uygun olmayan toplama yapılması nedeniyle yöredeki üretim miktarının düşmesi, ODBOÜ ile ilgili etkinliklerin merkezden yönetilmesi, toplayıcılar ve orman kaynaklarını yönetenler arasındaki diyalog ve işbirliğinin kurulmaması, toplayıcıların, kooperatiflerin, aracılardan ve kaynağı yönetenlerin bütünleşmemesi zayıf yönler arasında sunulmuştur. ODBOÜ'lere yönelik ulusal ve uluslararası talebin yüksek oluşu, ODBOÜ konusunda uzmanlaşmış, piyasayı izleyen ve yönlendiren pazarlama birimlerinin Orman Genel Müdürlüğü'nün taşra teşkilatında kurulabilme olanağı, orman köylülerinin ODBOÜ'leri kültüre almaya sıcak bakmaları, kırsal yoksullukla uğraşan yerel halka odun hammaddesi üretimi dışında yeni iş ve gelir olanaklarının doğması, ODBOÜ'lerinin korunması konusunda yerel, ulusal ve küresel bilinç geliştirme olanağının yaygınlaşması fırsatlar olarak sıralanırken; bilinçsiz ve yoğun üretim nedeniyle ODBOÜ ekosistemlerine olan baskının artması, üretim dönemindeki yağışlar nedeniyle ürünün toplanamaması veya toplanan ürünün kurutulmaması, bilinçsizce artan ve büyüyen ODBOÜ üretimine yönelik yasadışı ticaretin ve kaçakçılığın artması, toplayıcıların alternatif ürün fiyatlarının yüksekliğinden dolayı kültür üretimini önemsememesi ise mevcut tehditler kapsamında değerlendirilmiştir.

Aydın Yeni tarafından yapılan 'Orman İşletme Amaçlarına Ulaşmada SWOT Analizinden Yararlanma İmkanları (Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü Örneği)' adlı çalışmasında Maçka Devlet Orman İşletmesi'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek, olması gereken işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlayacak eylem dizileri oluşturmaya çalışılmıştır (Aydın Yeni, 2006). Maçka Devlet Orman İşletmesi'ne ilişkin güçlü yönler; işletme müdürlüğünün içinde bulunduğu ilçenin bir kültür, ticaret ve eğitim şehri olan Trabzon'a yakın olması, Maçka Devlet Orman İşletmesi'nin pazara yakın olması, ilçede kadastronun büyük ölçüde tamamlanmış olması, orman ürünü deposunun devlet karayolu üzerinde olması, toprak özelliklerinden dolayı işletmenin tabii ve suni gençleştirme çalışmalarında başarılı olması olarak sıralandırılmıştır. Zayıf yönler, orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin çok ağır olması, orman işletmesi ile üst yönetimin arasında etkin ve verimli bir uyumun sağlanamaması, teknik elemanların yoğun iş temposu nedeniyle yenilikleri takip edecek zamanı bulamaması, proje üretememesi, ormancılık iş kolunda çalışan orman köylülerinin nicelik ve niteliğinin yeterli olmaması, bazı şefliklerde münferit amenajman planlarının

başlangıçtaki avantajın plan müddeti sonunda dezavantaja dönüşmesi olarak belirtilmiştir. pazara yakınlığı dolayısıyla odun kökenli işletmeler ile ilişkilerin rahatça kurulabilmesi, Maçka Devlet Orman İşletmesi'nin kapalı bir havzada ve tek bir ilçe içinde faaliyette bulunuyor olması, ekolojik şartların orman yetiştirilmesine elverişli olması, işletme ormanlarının yangın hassasiyet derecesinin düşük olması, geçmişten günümüze değin ormancılık ve ladin ağaç türü odaklı bilimsel araştırmaların işletme ormanlarından yapılması ve bunun daha da devam edecek olması fırsatları oluştururken; kabuk böceklerinin işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar, işletme ormanlarının ormancılık dışı kullanımlara yoğun bir şekilde konu edilmesi, tarım ve yaylacılık etkinlikleri nedeniyle ormanlık alanların yazın yayladan aşağıya doğru kışın ise köylerden yukarıya doğru çekilmesi nedeniyle işletme ormanlarının baskı altında kalması, orman köylüsünün ekonomik ve sosyal yönden fakir olması, köy içi ve köyler arası sosyal ihtilafların derinleşmesi, artması ve bu durumun ormancılık faaliyetlerini aksatması tehditler olarak belirtilmiştir.

Pirselimoğlu, “Ekolojik Temelli Rekreasyon ve Turizm Planlama İlkelerinin Araştırılması: Trabzon İli Çalköyü Yayla Yerleşimi Örneği” adlı çalışmasında SWOT Analizinden yararlanarak, bölgenin doğal ve kültürel değerleriyle rekreasyon ve turizm potansiyelleri incelenmiş ve bölgedeki beş farklı sosyal grupta yaptığı görüşmelerde doğal ve kültürel değerlerin nitelikleriyle ilgili yaklaşımları ve gerçekleştirdikleri etkinliklerin çevresel etkilerinin neler olduğunu ortaya koymuştur (Piselimoğlu, 2007). Elde ettiği verilerden yararlanarak ortaya koyduğu güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerden bazıları şunlardır: Güçlü yönler; yayla alanının biyolojik çeşitlilik açısından zengin olması, su varlıkları, zengin orman altı örtüsü, doğayla uyumlu sebze ziraati, erozyonu önlemek amacıyla yapılan ağaçlandırmalar, Zayıf yönler; şenlik alanının çevre kullanımının gelen ziyaretçiler için yeterli büyüklükte olmayışı, yayla alanının rekreasyon ve turizme dönük olarak yeterli ve düzenli bir görünüm sergilememesi, etkinliklerin farklı ziyaretçiler için yeterli olmaması, doğal ve kültürel kaynak değerleri hakkında yerel halkın bilgili olmaması, mülkiyet konusunun henüz çözümlenmemiş olması ve orman kadastro çalışmalarının yapılmamış olması, Fırsatlar; arazinin coğrafi yapısı çok farklı turistik ve rekreatif etkinliklere uygun olması, Çal köyü ve yayla yerleşiminin şehir merkezine yakınlığı, kamp ve karavan turizmi için kullanılacak orman kenarı potansiyel alanlar, yiyecek, içecek ve çeşitli ihtiyaçların temini için market ve benzeri oluşumlar, halkın bilinçli olması, Tehditler; her yayla evine araba yolu götürülerek doğal peyzajın bozulması,

özellikle şenlik alanında çok sayıda araba yolunun gelişigüzel geçirilmiş olması, yakacak için orman içi veya kenarından ağaçların ve çalılarının kesilmesi, Çal yaylasının kanunsuz, plansız ve çarpık yapılaşması, yayla ve yaylacılık kültürünün kaybolması.

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yapılan “Türkiye Geneline Mesleki Eğitim ve Öğretimle İlgili Olarak Yapılan SWOT Analizi” adlı çalışmasında SWOT Analizinden yararlanarak güçlü, zayıf yönler fırsat ve tehditleri ortaya koyarak mesleki eğitimin yeniden yapılanma çalışmalarına ve mesleki eğitimle ilgili planlamalara ışık tutmaya çalışmıştır (İŞKUR, 2002). Çalışmada elde edilen güçlü, zayıf yön fırsat ve tehditler ise şunlardır: Güçlü yönler; mesleki ve teknik öğretimin kurumsal alt yapısı ve yaygın hizmet kapasitesi, mesleki ve teknik öğretimin fırsatlarının geniş kitleler için ücretsiz ve kolay erişilebilir olması, Zayıf yönler; mesleki ve teknik öğretimde arza dayalı yapı, uzun vadeli politika ve stratejilerin uygulanmasındaki yetersizlikler, orta öğretimde genel eğitim ağırlıklı yapının sürmesi, Fırsatlar; istihdam ile mesleki eğitimin ilişkilendirilmesinin önemine ilişkin bilincin yaygınlaşması, özellikle kentlerde yaşayan ailelerin çocuklarının eğitimine verdikleri önemin artması, dış kaynaklı projelerin mesleki ve teknik öğretime yönlendirme arzusu, Tehditler; yeni istihdam alanlarının kısıtlılığı ve yetersizliği, mesleki ve teknik öğretimin önemi konusundaki bilinç ve farkındalık düzeyinin düşüklüğü, mesleki ve teknik öğretime yeterli kamu kaynağının aktarılmaması.

Durgun, “Isparta Turizminin SWOT Analizi” adlı çalışmasında SWOT Analizi yöntemini kullanarak öncelikle Isparta ilinde bulunan alternatif turizm türlerini ele almaya ve turizmin mevcut durumunu ortaya koymaya çalışmıştır (Durgun, 2007). SWOT Analizi sonucunda, Isparta turizminin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurları tespit edilmiştir. Güçlü yönler; zengin tarih, kültür ve tabiat varlıkları, coğrafi konum ve ana pazarlara yakınlık, iklim, doğal kaynaklar ve bozulmamış çevre, turizme yönlendirilebilecek işgücünün varlığı, Zayıf yönler; yeterli tanıtım ve pazarlamanın yapılmaması, turizm bilincinin yeterince gelişmemiş olması, yerel yönetimlerin ilgisizliği, altyapı ve hizmet kalitesinin ihtiyaçlara cevap vermemesi, kurumlar arası iletişim ve koordinasyon eksikliği, devlet yardım ve desteklerinin yetersizliği, eğlence ve alışveriş noktalarının yetersizliği, yerli ve yabancı yatırımcılar için çekim merkezi olmaması, finansman sorunları, tesislerin doluluk oranlarının düşük olması, turist sağlığı ve hijyen koşullarındaki yetersizlik, Fırsatlar; alternatif turizm türleri için potansiyelin yüksekliği, üniversite kenti olması, doğa, tarih ve kültür turizmine olan ilginin artması, Akdeniz bölgesinin artan çekiciliği, zengin orman kaynaklarının varlığı, büyüyen dünya turizmi,

Türkiye'nin Avrupa Birliği adaylığı ve stratejik öneminin artması, Tehditler ise kentin turistik imajının zayıflığı, siyasal ve ekonomik istikrarsızlıklar, imar ve yapı denetiminin zayıflığı, su kirliliği ve çevre yönetmelikleri, yüksek enflasyon ve alım gücünün düşüklüğü olarak tespit edilmiştir.

### **3. BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümündeki alt başlıklar içerisinde, Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin kendi iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri, dış çevresi tarafından sunulan fırsat ve tehditleri ile kooperatif amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için geliştirilen eylem dizileri sunulmaya çalışılmıştır.

#### **3.1. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Değişkenlerinin Belirlenmesi**

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin kendi iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin belirlenebilmesi için araştırma alanında kooperatif başkanı, başkan yardımcısı ve kooperatif üyelerine SWOT Analizi ve uygulanışı hakkında bilgilendirme yapılarak, oturumun son kısmında katılımcılardan Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin SWOT faktörlerini etkinlik düzeylerine göre puanlandırmaları istenmiştir. 1 en düşük etkinlik düzeyini, en yüksek puan ise güçlü yönler için 9, zayıf yönler için 11, fırsat ve tehditler için ise 7 en yüksek etkinlik düzeyini temsil edecek şekilde ağırlıklandırılarak; her bir değişken için katılımcılar tarafından verilen öncelik en az öncelikli olan SWOT değişkenine doğru sıralanan Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehditleri bu bölümün alt başlıkları içerisinde öncelik puanları ile beraber gösterilmiştir.

##### **3.1.1. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Güçlü Yönleri**

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri yönetici ve üyelerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen SWOT Analizinin ilk oturumunda; Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin iç çevre değişkenleri dikkate alınarak işletmenin hangi yönler açısından kuvvetli ve kendine yeter bir durumda olduğu saptanmaya çalışılmış, sonuçta da 9 adet güçlü yön tespit edilmiştir. Ardından, basit bir kuvvet alanı analizi yardımıyla bu güçlü yönler için öncelik tayini yaptırılarak, en güçlü yönden en az güçlü yöne doğru sıralanan Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin güçlü yönleri ve ortalama ağırlık puanları hesaplanmış ve hesaplanan puanlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Vergi avantajı (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 8,9 )
2. Alınan işlerde üyelerin çalıştırılması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 8,2)
3. Orman Kanunu'nun 34. maddesi gereğince tanınan % 25 istihkak tutarlarının alınması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 7,7 )
4. Sahip olunan iş gücü potansiyeli (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 7,4 )
5. Kooperatif içi uyumun var olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,3 )
6. İş deneyimi, iş kalitesi (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,0 )
7. Birlikteliğin var olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,4)
8. Sosyo-ekonomik yapıda gelişme (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,1)
9. Az da olsa makine kullanımını (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,6)

### **3.1.2. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Zayıf Yönleri**

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin iç çevre etkenleri dikkate alınarak, kooperatiflerin hangi konularda eksik ve yetersiz olduğunu gösteren, kooperatiflerin hayatta kalmasını güçleştiren zayıf yönleri öncelik değerleriyle birlikte aşağıda sıralanmıştır:

1. İş çeşitliliğinin az olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 10,2 )
2. Üretim birim fiyatlarının düşüklüğü (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 9,7)
3. Araç gereç eksikliği ve araç gereç kiralamanın pahalı olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 8,6)
4. Odun dışı gelir getirecek faaliyetlerin eksikliği (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 8,1)
5. Hukuki konularda bilgi eksikliği (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 7,3)
6. Sermaye eksikliği (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,9)
7. Yol ağının fiziki yetersizliği, çok bozuk olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,5)
8. İş sürekliliğinin olmayışı (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,5)
9. Emek yoğun çalışılması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,7)
10. Yöneticilerin eğitimsiz oluşu (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,2)
11. Kooperatifleri arası koordinasyon ve birliktelik eksikliği (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,3)

### 3.1.3. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Fırsatları

Dış çevre tarafından Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'ne sunulan, kooperatifler için olumlu sonuçlar doğuracağı ve kooperatiflerin ilgi ve çıkar grupları itibariyle sahip olması gereken amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yarar sağlayacağı düşünülen fırsatlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,4)
2. Hayvancılığın bu bölgeye uygun olması nedeniyle hayvancılığa yönelme ve hayvancılığın desteklenmesi (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,1)
3. Eğitim faaliyetlerinin artması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,4)
4. Hibe projelerine bölgenin uygunluğu ve kooperatiflerde bu yönde isteğin olması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,9)
5. Odun üzerine el sanatları için atölye ve eğitim merkezi kurulma olanağı ve isteğinin bulunması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,4)
6. Kooperatif yönetimlerinin istekli oluşu (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 3,8)
7. Çıkan kanun ve yönetmelikler (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 3,3)

### 3.1.4. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Tehditleri

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin gerçekleştirmesi gereken kooperatif amaçları için tehdit unsuru olarak görülen dış çevre etkenleri aşağıda sıralanmış bulunmaktadır:

1. Gelişme, kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 6,1)
2. Ormandaki böcek zararlıları (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,8)
3. Akaryakıt fiyatlarının pahalı olması ve fiyatların sürekli artması (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 5,5)
4. Dikili satışlardaki %27 gibi yüksek vergiler (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,7)
5. Endüstrinin çok daha ucuz hammadde arayışı (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 4,1)
6. Bölgede yapılan kadaströ çalışmalarının mülkiyet sorunundaki karmaşayı giderememesi, daha da karmaşık hale getirmesi (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 3,6)



7. Kendi kullandıkları odun hammaddesine pahalı ulaşmaları (Ağırlıklı aritmetik ortalama: 3,2)

### 3.1.5. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nde SWOT Değişkenlerinin Dört Gözlü Tabloda Gösterilmesi

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri temsilcileri ile yapılan görüşmelerden sonra oluşturulan SWOT değişkenleri öncelik sıralarına göre dört gözlü SWOT çizelgesinde aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Tablo 2). Bu değişkenler sırası ile güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda 9 güçlü yön, 11 zayıf yön, 7 fırsat ve 7 de tehdit belirlenmiştir. Daha sonra oluşturulmuş olan eylem dizileri bu değişkenlere göre oluşturulmuştur.

Tablo 2. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'ne ilişkin SWOT çizelgesinin gösterilmesi

GÜÇLÜ	ZAYIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergi avantajı</li> <li>• Alınan işlerde üyelerin çalıştırılması</li> <li>• Orman Kanunu'nun 34. maddesi gereğince tanınan % 25 istihkak tutarlarının alınması</li> <li>• İş gücü potansiyeli</li> <li>• Kooperatif içi uyumun var olması</li> <li>• İş deneyimi, iş kalitesi</li> <li>• Birliktelik sağlanması</li> <li>• Sosyo-ekonomik yapıda gelişme</li> <li>• Az da olsa makine kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş çeşitliliğinin az olması</li> <li>• Üretim birim fiyatlarının düşüklüğü</li> <li>• Araç gereç eksikliği ve kiralamanın pahalı olması</li> <li>• Odun dışı gelir getirecek faaliyetlerin eksikliği</li> <li>• Hukuki konularda bilgi eksikliği</li> <li>• Sermaye eksikliği</li> <li>• Yol ağının fiziki yetersizliği, çok bozuk olması</li> <li>• İş sürekliliğinin olmayışı</li> <li>• Emek yoğun çalışılması</li> <li>• Yöneticilerin eğitimsiz oluşu</li> <li>• Kooperatifler arası koordinasyon ve birliktelik eksikliği</li> </ul>
FIRSAT	TEHDİT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi</li> <li>• Hayvancılığın bu bölgeye uygun olması nedeniyle hayvancılığa yönelme ve hayvancılığın desteklenmesi</li> <li>• Eğitim faaliyetlerinin artması</li> <li>• Hibe projelerine bölgenin uygunluğu ve kooperatiflerde bu yönde isteğin olması</li> <li>• Odun üzerine el sanatları için atölye ve eğitim merkezi kurulma olanağı ve isteğinin bulunması</li> <li>• Kooperatif yönetimlerinin istekli oluşu</li> <li>• Çıkan kanun ve yönetmelikler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması</li> <li>• Ormanlardaki böcek zararlıları</li> <li>• Akaryakıt fiyatlarının pahalı oluşu ve sürekli artması</li> <li>• Dikili satışlardaki %27 gibi yüksek vergiler</li> <li>• Endüstrinin çok daha ucuza hammadde arayışı</li> <li>• Bölgede yapılan kadastro çalışmalarının mülkiyet sorunundaki karmaşayı giderememesi, daha da karmaşık hale getirmesi</li> <li>• Kendi kullandıkları odun hammaddesine pahalı ulaşmaları</li> </ul>

### **3.2. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin SWOT Değişkenlerine ilişkin Eylem Dizilerinin Belirlenmesi**

Ortalama ağırlıklandırma puanına göre Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin SWOT değişkenleri, yani güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerine ilişkin Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri başkan, kooperatif yöneticileri ve kooperatif üyelerinin katılım ve katkılarıyla, Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin aslında gerçekleştirme çabasında olması gereken kooperatif amaçlarına hizmet edecek şekilde, SWOT değişkenleri ve kooperatif amaçları birlikte dikkate alınarak ortaya çıkarılan eylem planları aşağıdaki alt başlıklar kısmında ifade edildiği gibi sıralanmaktadır.

#### **3.2.1. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Güçlü Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Maçka sınırları içerisinde yararlandığı orman kaynağı dolayısıyla pek çok güçlü yöne sahip bulunmaktadır. Ancak bundan etkin biçimde yararlanılmadığı düşüncesinden hareketle; güçlü yönlerin de etkisinin artırılmasına yönelik eylem dizilerinin hazırlanması ve uygulamaya konulması önerilmektedir.

##### **3.2.1.1. G1 (Birinci Sıradaki Güçlü Yn) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G1: Vergi avantajı

Eylem konusu: Mevcut yönetmelik ve kanunlarla kooperatiflere sağlanan vergi avantajının geliştirilerek devamlılığın sağlanması

Yürütücü ve sorumlular: evre ve Orman Bakanlığı (OB), Maliye Bakanlığı (MB)

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili Bakanlıklarda oluşturulacak komisyonların yapacakları düzenlemeler

### **3.2.1.2. G2 (İkinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G2: Alınan işlerde üyelerin çalıştırılması

Eylem konusu: Orman işletmelerinin verdiği işlerin tüm yıla yayılacak şekilde planlanması

Yürütücü ve sorumlular: Orman Bölge Müdürlüğü (OBM), Orman İşletme Müdürlüğü (OİM)

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Üretim planlarının tüm yılı kapsayacak şekilde oluşturulması

### **3.2.1.3. G3 (Üçüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G3: Orman Kanunu'nun 34. maddesi gereğince tanınan % 25 istihkak tutarlarının alınması

Eylem konusu: Bu istihkak hakkının sadece tomruktan satışından değil, tüm emvallerin yanında nakliyat, yükleme-boşaltma gibi faaliyetlerden de alınmasının sağlanması

Yürütücü ve sorumlular: Maliye Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili Bakanlıklarca oluşturulacak komisyonların yapacakları düzenlemeler

### **3.2.1.4. G4 (Dördüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G4: İş gücü potansiyeli

Eylem konusu: Orman İşletme Müdürlüğü'nün ilgili kurumlarla koordine içinde kooperatif çalışanlarına eğitim seminerleri vermesi

Yürütücü ve sorumlular: Orman Bölge Müdürlüğü, Orman İşletme Müdürlüğü, Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ)

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Uzmanlar tarafından orman iş bilgisiyle ilgili seminerler verilmesi

### **3.2.1.5. G5 (Beşinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G5: Kooperatif içi uyumun var olması

Eylem konusu: Kooperatif içi uyumun geliştirilerek devamlılığının sağlanması

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü, kooperatif yöneticileri

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Ortak işlerin yapılmasının sağlanması

### **3.2.1.6. G6 (Altıncı Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G6: İş deneyimi, iş kalitesi

Eylem konusu: Mevcut iş kalitesinin artırılması

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü

Süre:Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Yapılan işlere belli kalite standartlarının getirilmesi

### **3.2.1.7. G7 (Yedinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G7: Birliktelik sağlanması

Eylem konusu: Kooperatifler arası var olan birlikteliği kullanarak etkinliklerinin ve yaptırım güçlerinin artırılması

Yürütücü ve sorumlular: Belediyeler, yerel yönetimler, kooperatif yöneticileri

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Bölgede bir kooperatif birliğinin kurulması

### **3.2.1.8. G8 (Sekizinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G8: Sosyo-ekonomik yapıda gelişme

Eylem konusu: Gelirlerin artmasını sağlayarak sosyo-ekonomik yapının gelişmesi

Yürütücü ve sorumlular: Orman Bölge Müdürlüğü, Orman İşletme Müdürlüğü, yerel yönetimler

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Yeni gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi

### **3.2.1.9. G9 (Dokuzuncu Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

G9: Az da olsa makine kullanımı

Eylem konusu: Makine parkının oluşturulması, kullanımının yaygınlaştırılması için gerekli çalışmaların yapılması

Yürütücü ve sorumlular: OBM, Orman İşletme Müdürlüğü, yerel yönetimler

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Makine ve ekipmanda kooperatiflere destek olunması

### **3.2.2. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Zayıf Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

Genel olarak kooperatifler geleceğe yönelik belirleyecekleri amaç ve hedeflerine ulaşmak istiyorsa, zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak eylem dizileri hazırlamalı ve hızlı uygulamaya koymalıdır. Aşağıda Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin zayıf yönleri için geliştirilen eylem dizileri sunulmuştur.

#### **3.2.2.1. Z1 (Birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z1: İş çeşitliliğinin az olması

Eylem konusu: Kooperatiflerce yapılabilecek iş kollarının belirlenmesi

Yürütücü ve sorumlular: OBM, KTÜ, yerel yönetimler

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili kamu kurum ve kuruluşları tarafından bu yönde araştırmalar yapılması

#### **3.2.2.2. Z2 (İkinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z2: Üretim birim fiyatlarının düşüklüğü

Eylem konusu: Merkezi fiyatlandırmada bölgesel farklılıkların göz ardı edilmesinin ortadan kaldırılması

Yürütücü ve sorumlular: Maliye Bakanlığı, ÇOB

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Fiyatlandırmanın güncellenmesi

### **3.2.2.3. Z3 (Üçüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z3: Araç gereç eksikliği ve kiralamanın pahalı oluşu

Eylem konusu: Ulaşılmak istenen ekonomik şartların sağlanması, devlet desteğinin sağlanması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, yerel yönetimler, Maliye Bakanlığı

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Düşük faizli kredi olanaklarının sağlanması

### **3.2.2.4. Z4 (Dördüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z4: Odun dışı gelir getirecek faaliyetlerin eksikliği

Eylem konusu: Kooperatiflerin odun kökenli olmayan ürün-mal karmasının zenginleştirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü, KTÜ

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Etkin ve verimli araştırma çalışmalarının yapılması

### **3.2.2.5. Z5 (Beşinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z5: Hukuki konularda bilgi eksikliği

Eylem konusu: Kooperatif yöneticilerine seminerler verilmesi, güncel kanunlar hakkında bilgilendirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili kurum ile kooperatifler arası güçlü bir iletişim kurma

### **3.2.2.6. Z6 (Altıncı Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z6: Sermaye eksikliği

Eylem konusu: Kooperatiflerin ekonomik durumlarına göre sübvansiyonlar sağlanmalı

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Maliye Bakanlığı

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Kooperatiflerin ekonomik yapılarının iyi analiz edilmesi

### **3.2.2.7. Z7 (Yedinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z7: Yol ağının fiziki yetersizliği, çok bozuk olması

Eylem konusu: Orman yollarının gözden geçirilmesi, yetersiz görünen yerlerin düzeltilmesi

Yürütücü ve sorumlular: OBM, Orman İşletme Müdürlüğü, yerel yönetimler

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Orman yol ağı planının yeniden yapılandırılması

### **3.2.2.8. Z8 (Sekizinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z8: İş sürekliliğinin olmayışı

Eylem konusu: Kooperatifçilik faaliyetlerinin yılın 12 ayına yayılmasını sağlayacak üretim planlarının yapılması

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Piyasa talebine göre üretimi planlama

### **3.2.2.9. Z9 (Dokuzuncu Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z9: Emek yoğun çalışılması

Eylem konusu: Makineleşmenin sağlanması, yaygınlaştırılması

Yürütücü ve sorumlular: OBM, ÇOB

Süre: Uzun vade (20 yıldan fazla)

İzlenecek yol: Makine ile çalışılabilecek alanların belirlenmesi

### **3.2.2.10. Z10 (Onuncu Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z10: Yöneticilerin eğitimsiz oluşu

Eylem konusu: Kooperatif yöneticilerinin ilgili kanun ve yönetmeliklerin düzenlenmesiyle belirlenen eğitim seviyesinde olmalarının sağlanması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, kooperatif birlikleri

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili kanunların düzenlenmesi

### **3.2.2.11. Z11 (On birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

Z11: Kooperatifler arası koordinasyon ve bilgi eksikliği

Eylem konusu: Bölgede bir kooperatif birliğinin kurulması

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü, kooperatif yöneticileri

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Bölgede kooperatifler arası birliğin kurulması için gerekli çalışmaların yapılması

### **3.2.3. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Fırsatlarına İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

Kooperatifler her ne kadar dış çevrelerine doğrudan etkide bulunmasalar da, dolaylı olarak etkide bulunabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle fırsat değişkenleri için de eylem dizileri geliştirilmiştir.



### **3.2.3.1. F1 (Birinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F1: Yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesi

Eylem Konusu: Mevcut kanunlardaki kooperatiflerin statüsünün değişikliğinin yapılması ve kooperatif yönetimlerinin özendirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Kültür ve Turizm Bakanlığı, KTÜ

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Bölgedeki turizm potansiyelinin belirlenmesi

### **3.2.3.2. F2 (İkinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F2: Hayvancılığın bu bölgeye uygun olması nedeniyle hayvancılığa yönelme ve hayvancılığın desteklenmesi

Eylem Konusu: Gerekli kredi desteğiyle beraber sermaye artımı yapılarak kooperatifleri hayvancılığa yönlendirme

Yürütücü ve sorumlular: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, ÇOB, Maliye Bakanlığı

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Pilot uygulamalarla bölgede hayvancılığın denenmesi

### **3.2.3.3. F3 (Üçüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F3: Eğitim faaliyetlerinin artması

Eylem Konusu: Bölgenin en büyük üniversitesinin ilçeye yakın oluşu ve böylece üniversite çalışmalarının bölgeye aktarımının kolay oluşu

Yürütücü ve sorumlular: KTÜ, Orman İşletme Müdürlüğü

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Eğitim seminerlerinin verilmesi

#### **3.2.3.4. F4 (Dördüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F4: Hibe projelerine bölgenin uygunluğu ve kooperatiflerde bu yönde isteğin bulunması

Eylem Konusu: Kooperatiflerin hibe programları için uzmanlarla ortak çalışmasını sağlama

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü, KTÜ

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Bürokratik engelleri en alt düzeyde tutmak

#### **3.2.3.5. F5 (Beşinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F5: Odun üzerine el sanatları için atölye ve eğitim merkezi kurulma olanağı ve isteğinin bulunması

Eylem Konusu: Bölgedeki el sanatlarına yönelik faaliyetlerin artırılmasıyla kooperatiflerin gelirlerinin yükseltilmesi

Yürütücü ve sorumlular: Yerel yönetimler, KTÜ, Halk Eğitim Merkezi

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: El sanatları kurslarının açılması ve yaygınlaştırılması

#### **3.2.3.6. F6 (Altıncı Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F6: Kooperatif yönetimlerinin istekli oluşu

Eylem Konusu: Kooperatif yönetimlerinin gelişim ve değişime olan bu isteklerinin doğru şekilde yönlendirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: Orman İşletme Müdürlüğü, OBM, KTÜ

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Kooperatiflere profesyonel danışmanlık hizmetinin verilmesi

#### **3.2.3.7. F7 (Yedinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

F7: Çıkan kanun ve yönetmelikler

Eylem Konusu: Kooperatiflerle ilgili kanunlar hazırlanırken bölgesel farklılıklar göz önüne alınması, yerel yönetimlerin ve kooperatif yönetimlerinin bu sürece dahil edilmesi

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, OBM, KTÜ

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Belirli aralıklarla toplantılar düzenlenmesi

### **3.2.4. Maçka Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri'nin Tehditlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

Kooperatiflerin dış çevre etkisiyle yaşamsal faaliyetlerini tehdit eden unsurların etkilerini en aza indirmek ve ya tamamen ortadan kaldırmak için geliştirilen eylem dizileri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

#### **3.2.4.1. T1 (Birinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T1: Gelişme ve kalkınma yönünde inancın ve güvenin kalmaması

Eylem konusu: Kooperatiflerin karşılaştıkları bürokratik engeller ve siyasi baskıları ortadan kaldırmak

Yürütücü ve sorumlular: Yerel yönetimler, siyasi partiler

Süre: Orta vade (5-20 yıl)

İzlenecek yol: Bütün kooperatiflere eşit mesafede yaklaşılması

#### **3.2.4.2. T2 (İkinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T2: Ormanlardaki böcek zararlıları

Eylem konusu: Böcek zararlılarından dolayı üretimde meydana gelen kooperatiflerin gelir kayıplarının karşılanması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, OBM

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Biyolojik mücadelenin artırılması

### **3.2.4.3. T3 (Üçüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T3: Akaryakıt fiyatlarının pahalı oluşu ve sürekli artması

Eylem konusu: Kullanılan motorine gelen zammın vahidi fiyatlarda da dikkate alınması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Maliye Bakanlığı

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: İlgili kurumların yasal düzenlemeler yapması

### **3.2.4.4. T4 (Dördüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T4: Dikili satışlardaki %27 gibi yüksek vergiler

Eylem konusu: Bu vergi oranından dolayı kaynaklanan kooperatiflerin ekonomik kayıplarının göz önüne alınması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Maliye Bakanlığı

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Vergi oranında düzenleme yapılarak dikili satışın kooperatifler için cazip hale getirilmesi

### **3.2.4.5. T5 (Beşinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T5: Endüstrinin çok daha ucuz hammadde arayışı

Eylem konusu: Üretim maliyetlerinin düşürülerek piyasayla rekabet edebilecek düzeye getirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Yurt dışından emval alımına kota getirilmesi, vergilerin azaltılması

### **3.2.4.6. T6 (Altıncı Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T6: Bölgede yapılan kadaströ çalışmalarının mülkiyet sorunundaki karmaşayı giderememesi, daha da karmaşık hale getirmesi

Eylem konusu: Yapılan kadastro çalışmalarının yöre halkı arazi kullanımını da göz önüne alınarak tekrar gözden geçirilmesi

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Kadastro çalışmalarının en kısa sürede bitirilmesi

#### **3.2.4.7. T7 (Yedinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

T7: Kendi kullandıkları odun hammaddesine pahalı ulaşmaları

Eylem konusu: Kooperatiflere verilen odun hammaddesindeki nakliye, yükleme, boşaltma gibi masraflarının azaltılması

Yürütücü ve sorumlular: ÇOB, Orman İşletme Müdürlüğü

Süre: Kısa vade (1-5 yıl)

İzlenecek yol: Odun hammaddesinin kooperatiflere yerinde verilmesi

#### 4. TARTIŞMA

Ülkelerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmesinde, ülke halkının ve çeşitli mesleklerin örgütlenmesinin sağlanması, bireylerin oluşturduğu organizasyonların ülkelerin ihtiyaçlarına uygun hizmetleri sunabilmesi önemli bir olgudur. Bunun gerçekleştirilmesinde başta gelen organizasyonların biri de kooperatiflerdir. Türkiye’de kooperatifler ekonomik ve sosyal kalkınmanın bir aracı olarak yıllardır kullanılmaktadır. Uzun bir geçmişe sahip kooperatifçiliğin, mevcut yapısının kooperatif çeşitleri itibariyle sayısal durumu, faaliyet konuları ve sorunlarının ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Özellikle Türkiye’deki kooperatifçilik hareketlerinin gelişiminin ve mevcut durumunun yurt içinde ve yurt dışında çeşitli platformlarda tanıtımının yapılması, dünyadaki globalleşme eğilimlerinin yaşandığı günümüz şartlarında zorunluluk arz etmektedir (Türkiye Kooperatifçilik Kurumu, 1997).

Ülkemizde çok amaçlı kooperatif türlerinden biri olan Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, ormancılık politikalarımız ve kırsal kalkınma planlarımızın gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir unsurdur. Bilindiği gibi, yönetsel yapılar belirli amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan araçlardır. Dolayısıyla gözetilen amaçlar ile bu yapılar arasında uyumlu bir bağlantının kurulması gerekmektedir (Çağlar, 1997). Ancak ülkemiz kooperatifçilik anlayışında gözetilen amaçlar ile yönetsel yapılar arasında bir uyum bulunmamaktadır. Bir diğer ifade ile; ülkemiz kooperatifçiliğinde TKK amaçlarının kırsal alanların sosyo-ekonomik durumunu geliştirebilecek şekilde bölgesel özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri gözeterek belirlenmediği söylenebilmektedir.

Türkiye’de neredeyse Cumhuriyet’in kuruluş yıllarından itibaren çeşitli yol ve yöntemlerle desteklenen kooperatifçilik kırsal kalkınmanın sağlanmasında etkili olmamıştır. Yardım etme duygusu ve imece usulü çalışma alışkanlıkları bulunan Türk halkının kooperatifleşerek birlikte kalkınacağı gerçekleşmemiştir. Devletin yurt dışına işçi göndermede öncelik tanıma, ayni ve nakti kredilendirme, belli iş alanlarında öncelik tanıma gibi birçok desteğine rağmen sınırlı sayıda örnekler dışında başarılı olunamamıştır (Gümüş vd., 2002).

Bu kapsamda mevcut durumun ortaya konması olarak ifade edilen SWOT Analizi herhangi bir sektöre ait işletme birimleri, sektör ve ülke düzeylerinde uygulanabilmektedir. Ülkemizde ormancılık sektöründe birkaç deneme çalışması haricinde SWOT Analizine

başvurulmamıştır. Sayısallaştırma sıkıntısı ve subjektifliğe dayalı olması gibi olumsuz yönleri bulunmasına rağmen SWOT Analizi, Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada etkili olan ve doğru stratejilerin belirlenmesinde temel teşkil edebilecek faydalar içermektedir.

Maçka TKK SWOT Analizi uygulaması sırasında edinilen sonuçlar dışında; kooperatif üye ve yöneticilerinden birçoğunun neredeyse ilköğretim tahsiline dahi sahip olmamaları, yönetici ve üyelerin belli yaşın üstünde oluşları, dolayısıyla genç katılımın sınırlı sayıda olması, büyük çoğunluğunun tarım yanında orman işçiliği ve hayvancılıkla uğraşması, orman tali ürünlerinden gelir elde edenlerin oranının çok düşük olması edinilen kişisel gözlemlerdir.

Toksoy'un araştırma alanını da kapsayan bir çalışmasında elde ettiği bulgular bu gözlemleri desteklemektedir. Bu bulgulara göre, deneklerin tamamının okuma yazma bilmesine rağmen üniversite veya yüksek okul mezun olanların oranı % 5,8'dir; %7'si yalnız tarımla uğraşırken %54,7'si tarımın yanında hayvancılık, orman işçiliği, yevmiyecilik ve ticaretten bir ya da bir kaçını yaparak geçimlerini sağlamaktadır; orman tali ürünlerinden gelir sağlayanların oranı ise %3,5'dir (Toksoy, 2005).

Maçka ilçesindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri örnek alan olarak alındığında; TKK'nin iç ve dış çevresinin tanınıp tahlil edilebilmesi amacıyla bir durum analizi olan SWOT Analizinden yararlanılmıştır. TKK iç ve dış çevresini, TKK açısından en iyi bir şekilde ifade edebilecek olanların TKK'nin karar alma kademelerinde bulunan yöneticilerinin olacağı varsayımından hareketle bu analizin TKK idarecilerinin katkıları ile gerçekleştirilmesine ve bu yöntemi uygulama sürecinde desteklerinin istenmesine karar verilmiştir.

Bir hafta aralıklı iki oturum şeklinde gerçekleştirilen SWOT Analizinin ilk oturumu sonucunda, Maçka ilçesindeki TKK'lerinin iç çevresinden kaynaklanan ve kooperatiflerin sahip olduğu iç değişkenleri ifade eden güçlü ve zayıf yönleri ile kooperatiflerin dış çevresi tarafından sunulan ve kooperatiflerin bunlar üzerinde doğrudan herhangi bir etkide bulunamadığı fırsat ve tehditler ile bu dört SWOT değişkeni için etkililik düzeyleri belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada ise TKK'nin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli stratejilere hizmet edecek nitelik ve kooperatiflerin güçlü yönleriyle fırsatlardan faydalanarak zayıf yönlerinin kuvvetlendirilmesini, tehditlerin ise etkisiz hale getirilmesini sağlayacak özellikte eylem dizileri üretilmeye çalışılmıştır.

Geliştirilen eylem dizilerinin konusu açıkça ifade edilmiştir. Eylem yürütülmesinden sorumlu kurum ve kuruluşlar belirtilerek, eylemin gerçekleştirilme süreci de kısa, orta ve uzun dönem şeklinde tahmin edilmeye çalışılmış olup, ayrıca belirlenen eylem dizisini hayata geçirebilmesi için izlenecek yol da belirlenmiştir.



## 5. SONUÇLAR

Mevcut durumu ortaya koyan SWOT Analizi; kooperatiflerin ulusal ve yerel temelde uygulanarak kooperatiflerin hedeflenen amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan plan ve politikayı belirlemede ve bu analiz sonuçlarını kullanarak güvenilir ve uygun kararlar alınması için gereken alt yapının oluşturulmasında kullanılabilir.

Türkiye’de yerel girişimler olarak kooperatifçiliğin özellikle kırsal kesimde yaygın oluşu, bu kesimde iş olanakları yaratmakta ve kalkınma çabalarını kolaylaştırmaktadır. Ancak kooperatif işletmeler ile diğer kamu kurum ve kuruluşları arasındaki ilişkilerin istenilen düzeyde geliştiği söylenemez. Bu nedenle bu tür işletmelerin girişimlerinde dar boğazlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kooperatif işletmeler arasında koordinasyonun iyi olmayışı, gerekli donanıma sahip yönetici ve finansman sıkıntısı kooperatif işletmelerinin potansiyelinden daha rasyonel yararlanılmasını engellemektedir (Ciğerci, 1993).

Bu çalışma kapsamında konu edilen Maçka ilçesindeki TKK ile ilgili toplam 9 adet güçlü yön tespit edilmiş, en güçlü yön olarak karşımıza çıkan değişken kooperatiflerin vergi avantajlarıdır. Mevcut yönetmelik ve kanunlarla kooperatiflere sağlanan vergi avantajlarının geliştirilerek, kooperatifin ekonomik girdilerini artıracak şekilde düzenlenip devamlılığının sağlanması gerekmektedir.

Bu eylem konusunun gerçekleştirilebilmesi için yürütücü ve sorumlular olarak Çevre ve Orman Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı uygun görülmüş, bu amaca hizmet edecek olan bilimsel etkinliklerin kısa dönemde gerçekleştirilebileceği kararına varılmış ve izlenecek yol olarak da ilgili bakanlıklarca oluşturulacak komisyonların yapacakları araştırmalar ve düzenlemeler önerilmiştir.

Tespit edilen 9 adet güçlü yönden en etkisiz olanı ise az da olsa makine kullanımıdır. Makine parkının oluşturulması, kullanımının yaygınlaştırılması için gerekli çalışmaların yapılması, bu güçlü yönü daha etkin hale getirecek eylem konusu olarak belirlenmiştir.

Yürütücü ve sorumluların OBM, Orman İşletme Müdürlüğü ve yerel yönetimler olarak belirlendiği bu eylem konusu için süre orta vade uygun görülmüş olup, makine ve ekipmanda kooperatiflere destek olunması izlenilecek yol olarak önerilmiştir.

Toplam 11 adet tespit edilen zayıf yön arasından Maçka TKK’nin en etkili zayıf yönü olarak saptanan kooperatiflerce yapılabilecek iş çeşitliliğinin az olmasıdır. Bu değişkeni etkisiz hale getirebilmek için eylem konusu; kooperatiflerce yapılabilecek iş

kollarının envanterinin yapılması ve bu yeni iş kollarının entegrasyonunun sağlanması olarak belirlenmiştir.

Bunun üstesinden gelebilecek yetkili ve sorumlu birimin Orman Bölge Müdürlüğü, KTÜ ve yerel yönetimler olmasına karar verilmiştir. Bilimsel çalışmaların kısa vadede tamamlanmasına, belirlenen yürütücü ve sorumlu kamu kurum ve kuruluşlarının yapacağı araştırmalar izlenecek yol olarak belirlenmiştir.

Kooperatifler arası koordinasyon ve bilgi eksikliği en düşük etkinlik düzeyine sahip zayıf yön olarak ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluğu en aza indirecek eylem konusu ise; kooperatif yöneticilerinin ilgili kanun ve yönetmeliklerin düzenlenmesiyle belirlenen eğitim seviyesinde olmalarının sağlanmasıdır.

Bu zayıf yönün etkisini azaltması için Orman İşletme Müdürlüğü ve kooperatif yöneticileri yürütücü ve sorumlular olarak tayin edilmiş, bunun için orta vadede bir süreye ihtiyaç duyulduğuna ve bölgede kooperatifler arası birliğin kurulması için gerekli çalışmalar yapılması yolunun izlenmesine karar verilmiştir.

Dış çevrenin Maçka TKK'ya sunduğu toplam 7 adet fırsat tespit edilmiş, en etkili ve öncelikli fırsat olarak belirlenen değişken; yeni yapılabilecek düzenlemelerle bölgede turizme yönelik faaliyetlerin artması ve desteklenmesidir. Bu değişkenden kooperatiflerin daha fazla yarar sağlaması doğrultusunda faydalanmak içinse kooperatiflerin mevcut kanunlardaki statüsünde değişiklik yapılarak kooperatif yönetimlerinin bu yöne özendirilmesi gerekliliği eylem konusu olarak belirlenmiştir.

Bu eylemi gerçekleştirmek için yürütücü ve sorumlu kuruluşların Çevre ve Orman Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve KTÜ'nün olması düşünülmüştür. Orta vadede bu eylemin harekete geçirilmesi ve bölgedeki turizm potansiyelinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak bilimsel çalışmalarla ortaya konmasının izlenecek yol olmasına karar verilmiştir.

Çıkan kanun ve yönetmelikler etkinlik derecesi en düşük fırsat olarak tespit edilmiştir. Bu fırsatın eylem konusu olarak da kooperatiflerle ilgili kanunlar hazırlanırken bölgesel farklılıkların göz önüne alınması, yerel yönetimlerin ve kooperatif yönetimlerinin bu sürece dahil edilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu eylem konusunun gerçekleştirilebilmesi için yürütücü ve sorumlular ÇOB, OBM, KTÜ olarak uygun görülmüş, orta vadede belirli aralıklarla toplantılar düzenlenmesi yolunun izlenmesi karar verilmiştir.

Maçka TKK'ya dış çevre tarafından sunulan tehditler kapsamında ise toplam 7 adet tehdit tespit edilmiş, en etkili tehdit olarak öne çıkan değişken, gelişme ve kalkınma yönünde kooperatif üyelerinin ve yönetimlerinin inancının kalmamasıdır. Bu tehdidi etkisiz hale getirebilmek ya da etkisini en aza indirebilmek için geliştirilen eylem; kooperatiflerin karşılaştıkları bürokratik engeller ve bölgesel siyasi baskıların ortadan kaldırılmasıdır.

Yerel yönetimler ve siyasi partiler yürütücü ve sorumlu kurum ve kuruluşlar olarak belirlenmiş, orta vade bu eylemin gerçekleştirilmesi kararına varılarak, izlenecek yol olarak siyasilerin ve yerel yönetimlerin bütün kooperatiflere eşit mesafede yaklaşmasına karar verilmiştir.

Maçka TKK'nin kendileri için en etkisiz tehdit olarak gördükleri kendi kullandıkları odun hammaddesine pahalı ulaşmaları etken için eylem konusu; kooperatiflere verilen odun hammaddesindeki nakliye, yükleme, boşaltma gibi masrafların azaltılması olarak belirlenmiştir.

Bu tehdit için geliştirilen eylemin yürütücü ve sorumluları ÇOB ve Orman İşletme Müdürlüğü, bunun için gerekli sürenin kısa vade ve odun hammaddesinin kooperatiflere yerinden verilmesi yolunun izlenilmesine karar verilmiştir.

## 6. ÖNERİLER

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bütün ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmasında çok önemli rol oynamaya başlayan kooperatifler (Mülayim, 2006), bugün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde önemli bir sosyal ve ekonomik hareket olarak kabul edilmekte; dünyada demokrasinin (Mülayim, 1985; Mülayim 1987), barışın (Saxena, 1986), çevrenin (Anonim, 1990) korunmasına ve istihdam yaratma, kaynakları harekete geçirme, yatırım oluşturma ve ekonomiye, sürdürülebilir kalkınmaya ve yoksullukla mücadeleye (Geray, 2002; Uras 2003) katkıları üzerinde durulmakta; bütünüyle ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınma ve gelişmelerinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Kooperatifçilik son yıllarda kamu ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Sektörlerin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi imkanı tanıyan, çoğunlukla kişisel yargılardan ve anlayıştan etkilenen SWOT Analizi kullanılarak çalışma bölgesi olarak belirlenen Maçka ilçesindeki TKK ile yapılan çalışmadan elde edilen veriler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Kooperatif başkan ve yöneticilerinin daha eğitimli kişiler arasından seçilmesi, mevcut başkan ve yöneticilerin kooperatifçilik uygulamaları konusunda kendilerini daha da geliştirmesi kooperatif amaçlarına ulaşmada kişisel yetersizlikleri ortadan kaldıracaktır.
- Bölgedeki kooperatifçilik çalışmalarının daha etkin yürümesi ve kendilerini kooperatifçilik alanındaki güncel gelişmelere daha iyi ayak uydurması için başkan ve yöneticiler daha genç yaşta kişiler arasından seçilmeli ve böylece kooperatiflere genç katılım daha da özendirilmelidir.
- Ormancılık işleri üzerine faaliyet gösteren bu kooperatifler, odun kökenli işler yanında odun dışı ürünlerle de kendilerine gelir getirebilecek çalışmalarda bulunmalıdırlar.
- Emek yoğun çalışmanın kooperatifler için bazı avantajları mevcut olsa da günümüz şartlarına ayak uydurma adına daha çok makineli çalışmaya yönelmesi daha faydalı olacaktır.

- İlgili kurum ve kuruluşların yapacakları düzenlemelerle günümüz şartlarına göre oldukça düşük olan ormancılık üretim birim fiyatları güncellenmeli ve teşvik edici olmalıdır.
- Ormancılık politikalarımız ve kırsal kalkınma planlarımızın dışında gelir dağılımını dengelemede ve kırsal refahı sağlama açısından önemli bir araç olarak görülen kooperatiflerin beklentileri karşılayabilmesi için öncelikle devletin çok sayıda kooperatiflere kısmi kaynak sağlamaktan vazgeçerek örnek kooperatifler oluşturması ve var olan kooperatif yönetimlerine danışmanlık yapması daha faydalı olacaktır (Gümüş vd., 2002).
- Kooperatifçilik hareketinin bütün yönleriyle gelişebilmesi ve kendisinden çözüm beklenen sorunları etkili bir biçimde çözebilmesi için, birim kooperatiflerin federatif bir sistem içinde üst örgütlenmeleri gerekmektedir (Mülayim, 2006).
- Kooperatif yönetimlerinin oluşması ve çalışmasında devlet daha yakından ilgilenmelidir. Özellikle kırsal kesimde yaşayan halkın kooperatif ortaklarının ve yöneticilerinin eğitim ve öğretimine gereken önem verilmelidir.
- Yatay ve dikey teşkilatlanma konusunda gelinen nokta müvacehesinde kooperatif devlet ilişkileri ve kooperatifler arası ilişkilerde yeni yapılanmalara gidilmelidir. Özellikle kooperatifler arası ilişkilerin geliştirilebilmesi için gerekli teşvik, teknik ve mali destek sağlanmalıdır (Anonim, 2000).
- Kooperatif yönetimiyle ortaklar arasında oluşan veya oluşması muhtemel sorunların ve anlaşmazlıkların giderilmesi suretiyle ortak kooperatif bütünleşmesinin ve ortakların kooperatif etkinliklerine daha istekli ve daha inancılı katılımları sağlanmalıdır (Çetin, 2001).
- Kooperatiflere bakış açısı bunların 'gereksiz kuruluş değil, kırsal yoksulluğu azaltma ve göçü önlemede bir araçtır' olduğu şeklinde değiştirilmelidir. Aynı şekilde, kooperatifler politik bir araç değil, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma aracı olarak görülmelidir (Daşdemir, 2002).
- Kooperatiflerce üretilen ürünlerin miktarı, kalite standardizasyonu ile ambalaj ve fiyatlandırma konusunda pazara ve rekabet piyasasına uyumu için, ortak konuda üretim yapan kooperatiflerin, bölgesel pazarlama şirketlerinde örgütlenmesinin özendirilmesi sağlanmalıdır (DPT, 1995).

- Bölgede yoksulluğu azaltmak ve ülke ortalamasının bir hayli altında hayat standardı olan orman köylülerinin kalkındırılması için gerek Avrupa Birliği'nin gerekse ormancılık teşkilatının desteklediği kalkınma projeleri düzenlenmelidir.
- Bölgedeki göçü engellemek amacıyla kooperatiflerce yapılabilecek yeni iş olanakları araştırılmalı, istihdam sağlayıcı projeler bir an önce üretilip hayata geçirilmelidir.
- Bölgenin en büyük üniversitesi olan KTÜ'nün ilgili birimleriyle yerel yönetimler ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları koordineli şekilde çalışarak, belirli zaman aralıklarında toplantılar düzenleyerek TKK'ya ekonomik anlamda katkı sağlayacak girişimlerde bulunulmalıdır.
- Kooperatif yönetimleri üzerine yapılan bölgesel siyasi baskılar ortadan kaldırılarak, kooperatif üyelerinin ve yönetimlerinin gelişmeye ve ilerlemeye olan inançlarının sağlanmasına çalışılmalıdır.
- Çalışma alanı içerisindeki kooperatifler etkinliklerini, yaptırım güçlerini ve gelirlerini artırabilmek için bir araya gelerek işbirliği sağlanmalı ve bölgede bir kooperatifler birliği kurulmalıdır.
- İlgili kamu kurum ve kuruluşları belirli zaman aralıklarıyla toplantılar düzenleyerek yeni çıkan kanun ve mevzuatlar hakkında kooperatif yönetim ve üyelerini bilgilendirmelidir.

## 7. KAYNAKLAR

- Anonim, 2000. 25. Türk Kooperatifçilik Haftası ile Dünya Kooperatifçilik Günü Kutlandı, Karınca Dergisi, 65 (763) 14-17.
- Anonim, 2001. Dünyada ve Türkiye’de Kooperatifçilik, Karınca Dergisi, 66 (774) 1-3, Ankara.
- Anonim, 2004. 1163 Kooperatifler Kanunu, Kabul Tarihi: 24.04.1969, Resmi Gazete Tarihi: 10.05.1969 Sayı: 13195, 07.05.2004 tarih ve 25455 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5146 sayılı Kanunla değişen şekli.
- Anonim, Devlet Planlama Teşkilatı, 2003. Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Arman, Ş., 1996. Köy Kalkınma Kooperatiflerinin Tarihçesi, Karınca Dergisi, 62 (718) 27-29.
- Arman, 2001. Tarım Kesiminde Kooperatifçilik Hareketi, Karınca Dergisi, 66 (770) 11-13, Ankara.
- Aydın Yeni, Fatma, 2006. Orman İşletme Amaçlarına Ulaşmada GZFT (SWOT) Çözümlemesinden Yararlanma İmkanları (Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü Örneği), Yüksek Lisans Tezi KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Başar, H., 1983. Türkiye’de Ve Dünya’da Kooperatif Kuruluşları Sosyo-Ekonomik Yapısı, U.Ü. Basımevi, Bursa.
- Böök, Sven Ake, 1992. Co-operative Values in a Changing World, Review of International Co-operation, 85, 2,3.
- Cengiz, M., 2001, Ekonomik Gelişimde Kooperatifçiliğin Rolü, Karınca Dergisi, 66 (775) 9-15.
- Ciğerci, R., 1993. Türkiye’de Ormancılık Kooperatiflerinin Kalkınmaya Etkilerinin İrdelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Kooperatifçilik Anabilim Dalı, Ankara, 94s.
- Çağlar, Y., 1997. Sürdürülebilir Kalkınmanın Uygulaması –Tartışma Toplantısı-, ISBN: 975-7250-40-6, 61-73, Türkiye Çevre Vakfı, Yayın No: 126, Ankara.
- Çetin, M., 2000. AB’ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ’ler ve Rekabet Gücü, Doktora Tezi KTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Çetin, M., 2001. Kooperatif Kuruluşlarda Halkla İlişkiler, Ekin Dergisi, 5 (17) 12-19.

- Çağlar, Ziya, 1994. Türkiye’de Kooperatif Nevileri ve Sayıları, Karınca, 689.
- Daşdemir, İ., 2002. Sarıkamış ve Oltu Yöresindeki Ormancılık Kooperatiflerinin Kırsal Kalkınma ve Bölge Ormancılığı Açısından Değerlendirilmesi 1. Ulusal Ormancılık Kooperatifleri Sempozyum, İşkur Matbaacılık, 107-128, Kastamonu.
- Demirdöğen, O., 1997. Swot Analizi ile Üretim Stajlerinin Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1997/1, 113-125, Ankara.
- Digby, M., 1966. Gelişmekte Olan Ülkelerde Tarım Kooperatifleri, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi Cilt1, Ankara.
- Diğer, Ö., 1992. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret San., İstanbul 1992.
- DPT, 1995. 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 107s.
- DPT, 2001. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Komisyon Raporu, Devlet Planlama Teşkilatı yayın no: 2531-ÖİK: 547, Ankara, 539s.
- DPT, 2003. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.
- Durgun, A., 2007. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:5, 93-109, Isparta.
- Dündar, K., 1989. Swot Analizi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı: 1989/3, 195-226, Ankara.
- Er, C., 1996. Köy Kalkınma Kooperatifleri ve İşlevleri, Karınca Dergisi, sayı: 713, Ankara.
- Erçin, Ferhat, 2004. Türk Hukukunda Kooperatifçiliğin Ayırıcı Özellikleri, İstanbul.
- Erçin, Ferhat, 2004. Mustafa Kemal Atatürk ve Türk Kooperatifçiliği, İstanbul.
- Erdönmez, C., 2002. Kırsal Toplum, Köy-Kent Projesi ve Ormancılık Kooperatifleri, 1. Ulusal Ormancılık Kooperatifleri Sempozyum, İşkur Matbaacılık, 186-194, Kastamonu.
- Eren, E., 1990. İşletme Değerleme ve Stratejik Alternatiflerin Seçimi, İÜ, İşletme Fak. Yayın No: 234, İşletme İktisadi Ens. Yayın No 127, İstanbul, 286 s.
- Fındıkoğlu, Z. Fahri, 1967. Kooperasyon Sosyolojisi, İstanbul Üniversitesi Yayını No. 1206, İstanbul.
- Figen, E., 1996a. Son Yasal Düzenlemelerin Kooperatifçilik Üzerine Etkileri, Karınca Dergisi, 62 (710) 22-26, Ankara.
- Figen, E., 1996b. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Karınca Dergisi, 62 (716) 20-21.



- Geray, Cevat, 2002. Küreselleşen Dünya’da Yoksulluk ve Kooperatifçilik, Cumhuriyet, 24 Aralık.
- Gökdere, H., 1995. Küçük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Artırılmasında Kooperatiflerin Rolü ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 123s.
- Gümüş, C.; Toksoy, D.; Ayaz H.; Diktaş, N., 2002. Trabzon Yöresi Orman Köyleri Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin Yasal ve Yönetimsel Sorunları, 1. Ulusal Ormancılık Kooperatifleri Sempozyumu, Kastamonu.
- Gündoğdu, İ., 1996. Düünden Bugüne Kooperatifçilik Mevzuatı, Karınca Dergisi, 62 (713) 6-8, Ankara.
- Güven, H. Sami, 1997. Ekonomik Demokrasi ve Servetin Geniş Kitlelere Yayılmasında Kooperatifçilik Politikası, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Hacı, Gürkan, 2006. Or-Koop Genel Başkanı Cafer Yüksel ile Söyleşi, Türkiye-Koop Dergisi, Şubat.
- ILO, 2002. Recommendation 193, Concerning the Promotion of Cooperatives, 3 June.
- İlter, İ. Ve Ok, K., 2004. Ormancılık ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi, Ankara, 488 s.
- İnan, İ. Hakkı, 2006. Tarım Ekonomisi ve İşletmeciliği (Genişletilmiş ve Güncellenmiş 6. Baskısı), Tekirdağ.
- ICA, 1971. Report of the Ica Commission on Co-operative Principles, ICA, London.
- İŞKUR, 2002. İşkur-Avrupa Eğitim Vakfı, Ulusal Gözlemevi Ülke Raporu: Türkiye 2001, 143-144, Ankara.
- Kansız, N. ve Acuner, A.Ş., 2005. TR 90 Bölgesi İlleri SWOT Analizi Değerlendirmeleri, Doğu Karadeniz Bölgesi Kalkınma Sempozyumu, KTÜ 50. Yıl Etkinlikleri, Trabzon.
- Kaya, A., 1997. Doğu Karadeniz Bölgesi Su Ürünleri Kooperatiflerinin Yapısı ve Bölgeye Olan Sosyo-Ekonomik Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 122s.
- Kızılaslan, N., 1997. Tokat İli Merkez İlçede Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerine Katılımı Etkileyen Sosyo-Ekonomik Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Koç, H., 2001. Türkiye’de Kooperatifçilik Alanında Yaşanan Gelişmeler, Karınca Dergisi, 66 (773) 26-29.

- Kotler, P., 2003. A Framework For Marketing Management, Pearson Education Ltd. Upper Saddle River, New Jersey, 347 p.
- Kozanoğlu, Zeynel, 1995. Mahmut Türkmenoğlu ve Bademler Kooperatifi, İzmir.
- Macpherson, I., 1994. The Co-operative Identity In The Twenty-First Century, A Background Paper, Review Of International Co-operation, 87, 3.
- Macpherson, J., 1995. Co-operative Principles for the 21st Century, ICA, Geneva.
- Metin, Musa, 1991. Türkiye’de Kooperatiflerde Üst Örgütlenme, (Basılmamış Master Tezi) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1966. Dışarı Giden İşçiler ve Kooperatifleşme, Milliyet, 15 Ağustos.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1973. Tarım Sektöründe Kooperatif Hareketinin Önemi, Yeri, Sorunları ve Gelişme Sınırları, Kooperatifçilik Dergisi Sayı 19, Ocak-Mart.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1977. Köy-Koop, Cumhuriyet, 11 Mayıs.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1985. Demokrasinin Yerleşmesinde Kooperatifçilik, Cumhuriyet, 2 Temmuz.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1988. AT ve Türkiye’de Tarımsal Kooperatifçilik, A.Ü. Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi, Ankara.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1990. Türk Kooperatifçiliğinin Temel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Friedrich Ebert Vakfı, İstanbul.
- Mülayim, Ziya Gökalp, 1993. Mahmut Türkmenoğlu, Kooperatif Dünyası, Sayı 262.
- Mülayim Ziya Gökalp, 2006. Kooperatifçilik (Güncelleşmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı), Yetkin Yayınları, Ankara.
- Or-Koop, 2003. Or-Koop Broşürü, Ankara, 5 s.
- Özçelik, A., 1995. Kooperatif İlkelerindeki Değişiklikler, Karınca Dergisi, 61 (707) 15-20, Ankara.
- Özçelik, A., 1997. Kooperatifçilik İlkeleri ve Çevre Koruma, Karınca Dergisi, 63 (729) 7-13, Ankara.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B., 1985. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1041 p.
- Pirselimoğlu, Z., 2007. Ekolojik Temelli Rekreasyon ve Turizm Planlama İlkelerinin Araştırılması: Trabzon İli Çalköyü Yayla Yerleşim Örneği, Yüksek Lisans Tezi KTÜ., Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

- Polat, Hüseyin, 1994. Kooperatif İlkelerine Yeni İçerik, Kooperatif Dünyası, Sayı 285, Aralık.
- Rauch, P., 2006. SWOT Analyses and SWOT Strategy Formulation For Forest Owner Cooperations in Avusturia.
- Salih, O., 1996. Son Yasal Düzenlemelerin Kooperatifçilik Üzerine Etkileri ve Genel Kooperatifçilik, Karınca Dergisi, 62 (711) 19-31, Ankara.
- Saxena, S.K., 1986. Cooperatives and Peace, Co-op Instut at the Loyola University, Chicago, Illinois.
- Sayar, L., 1966. Memleketimizde Köy Topluluklarının Ekonomik ve Sosyal Sorunlarının Hallinde Kooperatifler, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi Cilt 1, Ankara.
- Şehirlioğlu, İ.A., 1983. Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim, Türk Kooperatifçilik Kurumu yayınları No:50, Ankara.
- Taraklı, Duran, 1974. Tarımsal Kooperatiflerimiz, Sorunları ve Çözüm Yolları, Özgür İnsan Dergisi, Sayı 20.
- Thompson, A.A. ve Strickland, A.J., 1983. Strategy Formulation and Implementation Tasks of the General Manager, Business Publications, Inc, Plano, Texas, 493 p.
- TKB, 2006. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Teşkilatlandırma ve Destekleme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Toksoy, D., 2005. Doğu Karadeniz Bölgesinde Kooperatifçilik Faaliyetinde Bulunan Bazı Orman Köylerindeki Köylülerin Sosyo-Ekonomik Özellikleri ve Kooperatifçilik Çalışmalarına Yaklaşımları, Gazi Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi-Kastamonu, Cilt:5 No:1 ISSN 1303-2399, Kastamonu.
- Türkiye Kooperatifçilik Kurumu, 1997. Türkiye’de Kooperatifçilik, Türkiye Kooperatifçilik Kurumu Yayın No: 88, Ankara.
- Turan, A., 1988. Köy Kalkınma Kooperatiflerinin Dünü ve Bugünü, Kooperatifçilik Dergisi, Sayı 82.
- Turan, A., 2001. Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin Sorunları ve Çözüm Yolları Konulu Panel, Karınca Dergisi, 66 (769) 14-23, Ankara.
- Turan, A., 2002. Türkiye’de Kooperatif Çeşit ve Sayıları, Karınca Dergisi, 67 (782) 14-17, Ankara.
- Türk Hukuk Kurumu-Kentkoop, 1992. Kooperatiflerin Hukuksal Sorunları, Bilimsel Toplantı (Ankara 21 Kasım 1992), Kent-Koop Yayınları, Ankara.

- Uçar,D., Doğru,A., 2005. CBS Projelerinin Stratejik Planlanması ve SWOT Analizinin Yeri, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel Teknik Kurultayı, Ankara.
- Uçkun, Geray ve Şafak, İsmail, 2007. Ege Bölgesi Odun Dışı Bitkisel Orman Ürünleri Yönetimindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Bottlenecks, Solutions, and Priorities in the Context of Functions of Forest Resources, İstanbul.
- Uras, T.G., 1966. Tarım Kooperatifleri ile Devlet Arasındaki İlişki, VI. Türk Kooperatifçilik Kongresi Cilt 1, Ankara.
- Uras, G., 2003. Yoksullukla Mücadelede Kooperatifler, Milliyet.
- URL-2, <http://dergi.teskomb.org.tr/278/index2.asp?dp=s28>. 22 Haziran 2008.
- URL-1, <http://www.swotanalizi.com>. 16 Haziran 2008.
- URL-3, <http://www.turkiyemillikoop.org.tr/kooperatifcilikilkeleri.htm>. 6 Temmuz 2008.
- URL-4, <http://www.aib.org.tr/proje/kooperatif.doc>. 12 Temmuz 2008.
- URL-5, [www.orkoop.org.tr/OrkoopDocs/Genel/21052008BakanaBilgiNotu.doc](http://www.orkoop.org.tr/OrkoopDocs/Genel/21052008BakanaBilgiNotu.doc). 27 Haziran 2008.
- URL-6, [http://daron.yondem.com/tr/content/binary/11042007\\_2.png&imgrefurl=http://daron.yondem.com/tr/PermaLink.aspx%3Fguid%3D9b36c7fd-8b36-4e57-a8f1-2e6877a79c9b&h=300&w=300&sz=5&hl=tr&start=1&usg=\\_\\_JZ4iyb23eLyLGClYDu\\_jm6FnarI=&tbnid=3TRuVigwWnXAJM:&tbnh=116&tbnw=116&prev=/images%3Fq%3DSWOT%2Bt%25C3%25BCrk%25C3%25A7e%26gbv%3D2%26hl%3Dtr](http://daron.yondem.com/tr/content/binary/11042007_2.png&imgrefurl=http://daron.yondem.com/tr/PermaLink.aspx%3Fguid%3D9b36c7fd-8b36-4e57-a8f1-2e6877a79c9b&h=300&w=300&sz=5&hl=tr&start=1&usg=__JZ4iyb23eLyLGClYDu_jm6FnarI=&tbnid=3TRuVigwWnXAJM:&tbnh=116&tbnw=116&prev=/images%3Fq%3DSWOT%2Bt%25C3%25BCrk%25C3%25A7e%26gbv%3D2%26hl%3Dtr). 9 Temmuz 2008.
- URL-7, [http://daron.yondem.com/tr/content/binary/11042007\\_2.png](http://daron.yondem.com/tr/content/binary/11042007_2.png). 9 Temmuz 2008.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K., 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No: 113, 640, İstanbul.
- Yavuz, O., 1966. Gelişmekte Olan Ülkelerde Kooperatifçiliğin Toplum Kalkınmasında ve Demokratikleşmesindeki Yeri, Karınca Kooperatif Dosyası, Sayı: 712, Ankara.
- Yıldırım, Ş., 1992. Kooperatif Kuruluşlarda Başarının Ayrılmasına Yönelik Önlemler, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 447, Yeniçağ Basın Yayın San. Ve Tic. Ltd. Şti., 63, Ankara.

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Trabzon'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Trabzon'da tamamladıktan sonra, 2001 yılında K.T.Ü. Orman Fakültesi Orman Mühendisliği bölümüne girdi. 2006 yılında bu bölümden mezun oldu ve aynı yıl K.T.Ü. Fen Bilimleri Orman Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen aynı bölümde çalışmalarını sürdürmekte olup İngilizce bilmektedir.