T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

MEHMET ERSÖZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. SÜLEYMAN GÖKHAN GÜNAY

EDİRNE
2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....İŞLETME..... ANABİLİM DALI

.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet..EZSÖZ..... tarafından hazırlanan Kurumsal..Yönetim..Anlayışının..Tarım..Satış..Kooperatifleri..Birliklerinde..Uygulanabilirliği: Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 9.-10. maddeleri uyarınca 16/09/2019..Pazartesi. günü saat .....11.00..... 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul..Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Süleyman Gökhan GÜNAY	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CAMPAZ	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Selin Küçükkocaoğlu	Kabul Edilmesine	

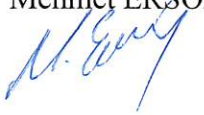
* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

22 / 09 /2019

Mehmet ERSÖZ



Tezin Adı: Kurumsal Yönetim Anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Uygulanabilirliği

Hazırlayan: Mehmet ERSÖZ

ÖZET

Yapılan araştırmalarda; Kurumsal Yönetimi iyi uygulayan şirketlerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiş olup, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin tabi oldukları 4572 sayılı Kanunda ve ana sözleşmelerde de kooperatif ve birliklerinin kooperatifçilik ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmeleri ile ilgili bazı değişiklikler yapılmış ve 2013 yılı Nisan ayında yürürlüğe girmiştir. Söz konusu değişikliklerden sonra birliklerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmeleri bir anlamda zorunlu olmuştur. Bu çalışma; birliklerde sistemin işleyiş sürecinin, hangi alanlarda kurumsal yönetim anlayışına uygun, hangi alanlarda uygun olmadığını ortaya koyarak, genel anlamda kurumsal yönetim anlayışına olan ihtiyacın belirlenmesi ve kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının birliklerin performansını ne ölçüde etkilediğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın anakütlesini birliklerin çalışanları oluşturmaktadır. Birliklere gönderilen anketlerden 147 adedi tarafıma ulaşmıştır. Verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre birliklerde çalışanların kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları ile ilgili algılarının olumlu olduğu ve oluşturulan dokuz hipotez ile birliklerdeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının söz konusu kurumların çeşitli performans kriterlerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Sonuç olarak tarım satış kooperatifleri birliklerinde; gerekli düzenlemelerin yapılması ve kurumsal yönetim anlayışının benimsemesiyle birlikte, birliklerin daha güçlü bir yapıya kavuşmaları sağlanacaktır. Birliklerde kurumsal yönetim anlayışının oluşması paydaşlarının bu işletmelere olan bağlılığını ve var olan güvenini artıracak ve birliklerin daha uzun ömürlü olmalarını sağlayacaktır. Bu sayede birlikler sınırlı kaynaklarını daha verimli kullanacaklar ve performanslarını artıracaklardır.

Anahtar Kelimeler: Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri, Kurumsal Yönetim

Name of Thesis: Applicability of Corporate Governance Approach in Agricultural Sales Cooperatives Unions

Prepared by: Mehmet ERSÖZ

ABSTRACT

In the researches; It has been observed that companies that implement Corporate Governance well are more successful. Some amendments were made in the Law No. 4572 and in the articles of associations, which Agricultural Sales Cooperatives Unions subject to, about administrating the cooperatives and unions in accordance with the principles of cooperatives and corporate governance and these amendments entered into force in April 2013 Following these amendments, unions had to be managed in accordance with the Corporate Governance Principles. This study has been carried out in order to determine the need for corporate governance understanding in general terms and to determine the extent to which the corporate governance principles and practices affect the performance of the associations by revealing in which areas the system operation process of unions are appropriate for corporate governance and in which areas it is not. Unions employees constitute the universe of the research. 147 of the questionnaires sent to unions were filled in. SPSS program was used for the analysis of the data obtained from the questionnaires. According to the results of the research, it is observed that employees' perceptions about corporate governance principles and practices in unions are positive except for the process of fair behaviors shown to employees, and on the other hand it is also seen that corporate governance principles and practices of unions affect various performance criteria of these institutions significantly by means of nine hypotheses. As a result, in Unions; With the necessary amendments and the adoption of the corporate governance approach, the unions will have stronger structures. The formation of the corporate governance understanding in the unions will increase the loyalty and trust of the stakeholders to these enterprises and will ensure the longevity of the unions. By this way, the unions will use their limited resources more efficiently and increase their performance.

Keywords: Unions of Agricultural Sales Cooperatives, Corporate Governance

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanma sürecinde tecrübe, bilgi ve desteğini benden esirgemeyen, özellikle analizlerimin şekillenmesinde büyük emeği olan kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Süleyman Gökhan GÜNAY'a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana yön veren İşletme bölümündeki tüm hocalarıma,

Hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme,

Son olarak hayatımda önemli bir yere sahip olan ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Sedef ERSÖZ'e

Teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **II**
ÖNSÖZ ..... **III**
İÇİNDEKİLER ..... **IV**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **VII**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **IX**
GİRİŞ **1**
1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI **3**
1.1. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Kavramlar: Ahlak Ve Sosyal Sorumluluk 3
1.2. Kurumsal Yönetimi Kavramına İlişkin Tanımlar 4
1.2.1. Şirket İle Şirketin Hissedarları Ve/Veya Paydaşları Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesini Esas Alan Tanımlar 4
1.2.2. Kurumsal Yönetimle Hangi Sonuca Varılmak İstendiğini Esas Alan Tanımlar 5
1.2.3. Belli Amaçlara Ve İlkelere Dayalı Yönetim Anlayışını Esas Alan Tanımlar 6
1.3. Kurumsal Yönetim İle İlgili Bazı Önemli Teoriler 7
1.3.1. Vekalet Teorisi 7
1.3.2. Paydaş Teorisi 7
1.4. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi, Önemi Ve Gelişiminde Etkili Olan Faktörler 9
1.4.1. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi 9
1.4.1.1. Cadbury Committee Raporu 10
1.4.1.2. Greenbury Committee Raporu 11
1.4.1.3. Hampel Raporu 12
1.4.1.4. Sarbanes-Oxley Yasası 12
1.4.1.5. Oecd Kurumsal Yönetim İlkeleri 14
1.4.2. Kurumsal Yönetimin Önemi Ve Gelişiminde Etkili Olan Faktörler 14
1.4.2.1 Şirket Skandalları 15

1.4.2.2 Finansal Krizler....16
1.4.2.3 Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması 17
1.4.2.4 Özelleştirmeler....18
1.4.2.5 Yatırımcı Talepleri....18
1.5. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri....19
1.5.1. Adillik Veya Eşitlik....19
1.5.2. Şeffaflık....19
1.5.3. Sorumluluk....21
1.5.4. Hesap Verebilirlik....21
1.6. Kurumsal Yönetime İlişkin Uygulama Modelleri....22
1.6.1. Anglo-Sakson Modeli....23
1.6.2. Kıta Avrupası Modeli....23
1.7. Kurumsal Yönetimin Başlıca Amaçları....26
1.8. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Alanındaki Düzenlemeler....27
1.8.1. Tüsiad'ın Kurumsal Yönetim Çalışmaları....27
1.8.2. Sermaye Piyasasında Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri....28
1.8.3. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri....32
1.8.4. Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri....33
1.8.5. Tarım Satış Kooperatif Ve Birlikleri Hakkında Kanunu'nda Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri....36
2. KOOPERATİFÇİLİK TANIMI VE TARİHÇESİ
2.1. Kooperatifçiliğin Kavram Ve Tanımı....38
2.1.1 Kooperatif İlkeleri....39
2.1.1.1 Gönüllü Ve Serbest Giriş İlkes....40
2.1.1.2 Ortağın Demokratik Yönetim (Kontrol) İlkesi....41
2.1.1.3 Ortağın Ekonomik Katılım İlkesi....41
2.1.1.4 Özerklik Ve Bağımsızlık İlkesi....42
2.1.1.5 Eğitim, Öğretim Ve Bilgilendirme İlkesi....42
2.1.1.6 Kooperatifler Arası İşbirliği İlkesi....42
2.1.1.7 Toplumsal Sorumluluk İlkesi....43
2.1.2. Kooperatif İle Diğer Şirketlerin Benzer Ve Farklı Yanları....43
2.2. Türkiyede Kooperatifçiliğin Tarihçesi....45

2.3. Türkiye'de Tarım Satış Kooperatifleri Ve Birliklerinin Tarihçesi 47
2.4. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Yasal Çerçevesi Ve Tabi Oldukları Mevzuat 49
2.5. Türkiyede Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Amaç Ve Çalışma Konuları 49
2.6. 4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatif Ve Birlikleri Hakkında Kanunda Yapılan Önemli Değişiklikler 51
2.6.1. Yapısal Sorunların Düzeltilmesi İle İlgili Düzenlemeler 51
2.6.2. Mali Sıkıntıların Giderilmesi İle İlgili Düzenlemeler.....53
2.7. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Ekonomik Sistem İçerisindeki Yeri.....55
2.8. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Organları Ve İdari Yapısı.....57
2.8.1. Genel Kurul.....57
2.8.2. Yönetim Kurulu 59
2.8.3. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Genel Müdür 60
2.8.4. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Denetim 61
3. TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi 62
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....63
3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları. 64
3.4. Araştırmanın Yöntemi 65
3.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular Ve Değerlendirmeler.....65
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler 66
3.5.2. Güvenilirlik Analizi 69
3.6. Araştırmanın Hipotezleri 73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....88
KAYNAKÇA 112
EKLER.....119

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsal Yönetimin Zaafiyetleri 16
Tablo 2. Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması.....25
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....66
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....67
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....67
Tablo 6. Katılımcıların Kurum İçi Pozisyon Dağılımı.....68
Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımı 69
Tablo 8. Bağımsız Değişkenler Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....69
Tablo 9. Bağımsız Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Sonuçları 71
Tablo 10. Bağımsız Değişkenlerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri 72
Tablo 11. Bağımlı Değişkenler Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....73
Tablo 12. Bağımlı Değişkenlerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri 73
Tablo 13. 1. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....74
Tablo 14. 2. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....75
Tablo 15. 3. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....76
Tablo 16. 4. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....78
Tablo 17. 5. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....79
Tablo 18. 6. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....80
Tablo 19. 7. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....81
Tablo 20. 8. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....82

Tablo 21. 9. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları.....83
Tablo 22. 9 Modelin Özet İstatistiki Bilgileri ve Analiz Sonuçları.....85
Tablo 23. Hipotez Testi Sonuçları.....87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Firma ve Çevresi.....8
Şekil 2. Sarbanes - Oxley Kanunu'nun Temel Unsurları 13

GİRİŞ

Geçmişten günümüze dünyada yaşanan uluslararası finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin, ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yine şirket skandalları, uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, özelleştirmeler ve yatırımcı talepleri gibi unsurlar kurumsal yönetim kavramının önemini artırmış ve son yirmi yılda, ülkelerin, piyasaların ve şirketlerin, rekabet gücünün yükseltilmesinde, kurumsal yönetim kavramı giderek önem arz eden bir olgu haline gelmiştir.

Kurumsal Yönetim kavramının dünyada genel kabul gören tek bir tanımı bulunmamakla beraber şirketin uzun vadede değer yaratarak varlığını devam ettirirken kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda paydaşlarla olan ilişkilerin düzenlendiği, yönetim ile denetimin birbirinden ayrıldığı, tüm paydaşların haklarının korunduğu iyi bir yönetim biçimi şekli olarak tanımlamak mümkündür.

Yapılan araştırmalarda; Kurumsal Yönetimi iyi uygulayan şirketlerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri de yönetim açısından anonim şirketlere benzemektedir. Çünkü her ikisinde de, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu sistemi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin sadece özel şirketlerde değil, tüm kuruluşlarda da uygulanması düşünülmekte olup, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin tabi oldukları 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkındaki Kanunda ve ana sözleşmelerde 2013 yılı Nisan ayında kooperatif ve birliklerinin kooperatifçilik ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmeleri ile ilgili önemli değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda söz konusu değişikliklerden sonra Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin de Kurumsal yönetim ilklerine uygun olarak yönetilmeleri bir anlamda zorunlu olmuştur.

Bu çalışmanın ilk bölümünde Kurumsal Yönetimin genel çerçevesi çizilerek yıllar içerisindeki gelişimine ve yapılan düzenlemelere yer verilmiştir. İkinci

bölümünde Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri hakkında bilgi verilerek Kurumsal Yönetim alanındaki düzenlemelere değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise uygulama kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, sınırlılıkları, yöntemi ve bulgularından bahsedilmektedir. Ek olarak ankette kullanılan ölçekler ile araştırmada uygulanan analizler anlatılmıştır. Analiz bölümünde demografik bilgiler, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde kurumsal yönetimin ne ölçüde uygulanabildiği ve birliklerin performanslarına ilişkin veriler yer almaktadır. Son olarak değişkenler arası ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri ortaya konularak araştırma sonlandırılmıştır.

Yine bu çalışmada Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde, genel anlamda kurumsal yönetim anlayışına olan ihtiyacın belirlenmesi amaçlamakta olup, kurumsal yönetim anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde uygulanabilirliğini göstererek, Tarım Satış kooperatifleri ve diğer kooperatiflerin kurumsal yönetime geçmelerini tetikleyecek ve bunu gerçekleştirmede rehber olacaktır. Bu sayede, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin ve diğer kooperatiflerin kurumsal yönetime geçmeleri sağladıktan sonra, belirtilen kuruluşların daha iyi yönetilmeleri-denetlenmeleri gerçekleştirilecek, bu bağlamda ekonomik kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması suretiyle, ülke ekonomisine önemli katkı yapılacağı düşünülmektedir.

I. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMİN GENEL ÇERÇEVESİ

1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Kurumsal Yönetimin Temelini Oluşturan Kavramlar: Ahlak Ve Sosyal Sorumluluk

Şirket adına karar veren ve uygulayan şirket yönetimlerinin eylemlerinin sonuçları, sadece hissedarları değil şirketin eylemlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen herkesi ilgilendirmekte olup şirket yönetimleri tüm topluma karşı sorumludur. Kurumsal yönetim kavramı şirket yönetimlerinin, tüm paydaşlara karşı şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve adil olmalarını öngörür. Bu bağlamda yönetimlerin şirket adına aldıkları kararların ve eylemlerin, iş ahlakına ve yönetsel ahlaka daha geniş anlamda ahlaka uygun olması gerekmektedir (Menteş, 2009: 7).

İş ahlakı; ahlaki standartların, mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması sürecinde organizasyondaki bireylerin faaliyetlerine nasıl uygulanacağıyla ilgili kurallar bütünüdür (Valesques, 1994: 13-17). Son yıllarda; başarılı yöneticilerin, iş ahlakına önem vermeleri ve bu konudaki tartışmaların, günümüz işletmelerinin daha iyi bir konuma ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı olarak görmeleri, diğer taraftan artan kamu baskısı ve gelişen sosyal sorumlulukların şirketleri ahlak kurallarına uygun iş yapmaya zorlamaları, iş ahlakı kavramının daha da önem kazanmasına neden olmuştur (Özgener, 2004: 52).

Yönetsel ahlak; yöneticiler tarafından işlerin iyi bir şekilde yapılabilmesi için kullanılan davranış standartları ve ahlaki hükümler olup, şirket paydaşlarının rekabet

halinde olan çıkarlarının dengelenmeye çalışılmasından ortaya çıkmıştır (Bartol ve Martin, 1994: 105-109). Yönetsel ahlak, yöneticilere iş hayatlarında kılavuzluk eden davranış biçimleridir.

Sosyal Sorumluluk ise toplumun refahını artıran her türlü düşünce ve eylemlerin şirketlerce benimsenmesi olarak tanımlanabilir. Şirketlerde sosyal sorumluluk genel anlamıyla, tepe yöneticisinin şirket paydaşları arasında kurmaya çalıştığı optimal denge; hissedarlara adil veya uygun kar payı, çalışanlara uygun maaş ve iyi çalışma koşulları, tedarikçilere uygun fiyat, doğal çevreyi koruma, tüketicilere uygun fiyat ve kaliteli mal/hizmet ve sosyal çevreye faydalı olmaktır. Diğer bir deyişle sosyal sorumluluk; şirketin ekonomik faaliyetlerinin şirket paydaşlarının çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır (Post, 1996: 58-59).

1.2. Kurumsal Yönetim Kavramına İlişkin Tanımlar

Kurumsal yönetim kavramını ve tanımını aşağıda detaylandırdığımız üç başlıkta toplayarak açıklamaya çalışacağız. (Alp ve Kılıç, 2014: 23).

1.2.1. Şirket ile Şirketin Hissedarları ve/veya Paydaşları Arasındaki İlişkilerin Düzenlenmesini Esas Alan Tanımlar

Bu grupta yer alan tanımlar; şirketin şirket içindeki ve dışındaki taraflarla olan ilişkilerin bunların çıkarlarının dengeli bir şekilde korunmasına, rol ve sorumlulukların bunlar arasında nasıl paylaştırıldığına, şirket yönetiminin ve bunun denetiminin kim tarafından yapıldığına odaklanmaktadır.

Cadbury Komitesi Başkanı Sir Adrian Cadbury 1999 yılında kurumsal yönetimi ‘‘ekonomik hedeflerle sosyal hedefler arasında ve bireysel hedeflerle toplumsal hedefler arasında denge sağlanması; kaynakların etkin kullanımının ve kaynakların idaresinde hesap verebilirliğin teşvik edilmesi; bireylerin, şirketlerin ve

toplumun çıkarlarını mümkün olduğu ölçüde aynı düzeyde dikkate alınması'' olarak tanımlamıştır. (Alp ve Kılıç, 2014: 24)

Kurumsal yönetim ilkelerinin dünya genelinde yaygın bir şekilde uygulanması yönünde çalışmalar yapan OECD tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinde; iyi kurumsal yönetim, yöneticiler ve diğer paydaşların çıkarlarını gözeterek şirket hedeflerine ulaşılması ile denetimin etkili ve kolay bir şekilde yapılması olarak tanımlanmıştır. (*Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Kurumsal Yönetim Derneği Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, 2005: 9).

Ülgen ve Mirze'ye göre kurumsal yönetim tüm paydaşlar arasındaki ilişkileri kapsayan ve yöneticilerin sorumluluklarının belirlendiği bir süreç olarak tanımlanmıştır. (Alp ve Kılıç, 2014: 26).

Türkiye'de en geniş çerçevede kurumsal yönetim ilkelerini düzenleyen SPK tarafından ise bir tanım yapılmamıştır.

1.2.2. Kurumsal Yönetimle Hangi Sonuca Varılmak İstendiğini Esas Alan Tanımlar

Bu grupta yer alan tanımlar, özetle kurumsal yönetimin şirkete fon sağlayanlara uygun bir getirinin garanti edilmesinin ve şirket değerinin artırılmasının bir aracı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Mathiesen kurumsal yönetimin şirketin mali performansı ile ilgili olduğunu belirterek ''şirket sahiplerince şirket yöneticilerinin yeterli bir getiriyi sağlamalarının nasıl garanti edildiği'' sorusuna cevap aradığını söylemektedir (Alp ve Kılıç, 2014:27).

Gregory ve Lillien'e göre kurumsal yönetimin işletmenin sürekliliğini sağlarken tüm paydaşların çıkarlarını gözeten ve işletmeye uzun vadede değer katan yönetim biçimidir (Alp ve Kılıç, 2014:27).

Dünya Bankası'na göre kurumsal yönetim; ''bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan, her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları'' ifade etmektedir (Alp ve Kılıç, 2014:27).

1.2.3. Belli Amaçlara ve İlkelere Dayalı Yönetim Anlayışını Esas Alan Tanımlar

Bu gruptaki tanımlar ise kurumsal yönetimin bir amaca yöneldiğine ve belli ilkeleri göz önünde bulundurduğuna vurgu yapmaktadır.

Argüden'e göre kamu yönetimi düzeyindeki iyi yönetişim, devlet organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların katılımcılığı özendirmesi ile başlar, yaklaşımlarının tutarlılık, şeffaflık ve hesap verebilirliğinden geçer ve kararlarla uygulamaların adil ve etkin olmasıyla sonuçlanır (http://www.arguden.net/tr/makaleler/iyi-yonetisim-3/, Erişim Tarihi: 18.03.2017).

Deloitte kurumsal yönetimi tüm paydaşlarla olan ilişkilerde, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda paydaşların çıkarlarının korunarak şirkete olan güvenin sağlandığı yönetim biçimi olarak tanımlamaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 28).

Yukarıda bahsi geçen ve üç ana grupta yapılan tanımlamalardan sonra; Alp ve Kılıç tarafından yapılan geniş tanımda ise kurumsal yönetim; şirketin uzun vadede değer yaratarak varlığını devam ettirirken kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda paydaşlarla olan ilişkilerin düzenlendiği, yönetim ile denetimin birbirinden ayrıldığı, tüm paydaşların haklarının korunduğu iyi bir yönetim biçimi şekli olarak tanımlanmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 37).

1.3. Kurumsal Yönetim İle İlgili Bazı Önemli Teoriler

Kurumsal yönetimin gelişimine bakıldığında; çeşitli disiplinler temel alınarak oluşturulmuş birçok teori ile etkileşim içinde olduğu görülmekte olup bu teorilerden vekâlet teorisi ve paydaş teorisi kurumsal yönetim anlayışını geliştiren temel teoriler olması sebebiyle aşağıda açıklanacaktır. (Mallin, 2004: 10).

1.3.1 Vekalet Teorisi

Vekâlet ilişkisi, şirket yönetiminin yerine getirilmesi amacıyla paydaşlar arasında yapılan sözleşmelerden kaynaklanmaktadır. Sözleşmelerde her paydaşın önce kendi menfaatlerini korumaya çalışması sebebiyle de "vekâlet sorunu" ya da "temsilci sorunu" ortaya çıkmaktadır (Metiner, 2006: 8). Bu nedenle vekâlet teorisi açısından kurumsal yönetim, tüm paydaşlar arasındaki çıkarları uyumlu hale getirmeye yönelik olarak geliştirilen sistemlerin bütününü ifade etmektedir (Çalışkan ve İçke, 2009: 125).

Temsil ilişkisi dolayısıyla vekalet sorunu daha çok, İngiltere ve ABD'deki gibi hissedarların şirkette büyük hisse oranına sahip olmadığı ülkelerde baş göstermektedir (Çıtak, 2006: 148). Bu tarz şirketlerde ortaklar fazla hisseye sahip olmadıkları için kontrolü ellerinde bulunduramazlar ve şirket yöneticilerine göre dezeavantajlı durumda bulunurlar.

Çalışmamızın daha sonraki bölümlerinde detaylı ele alınacak olmakla birlikte konumuz olan Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerindeki ortaklık yapısı sebebiyle benzer şekilde pay sahipleri ile vekiller arasında söz konusu sorun görülmektedir.

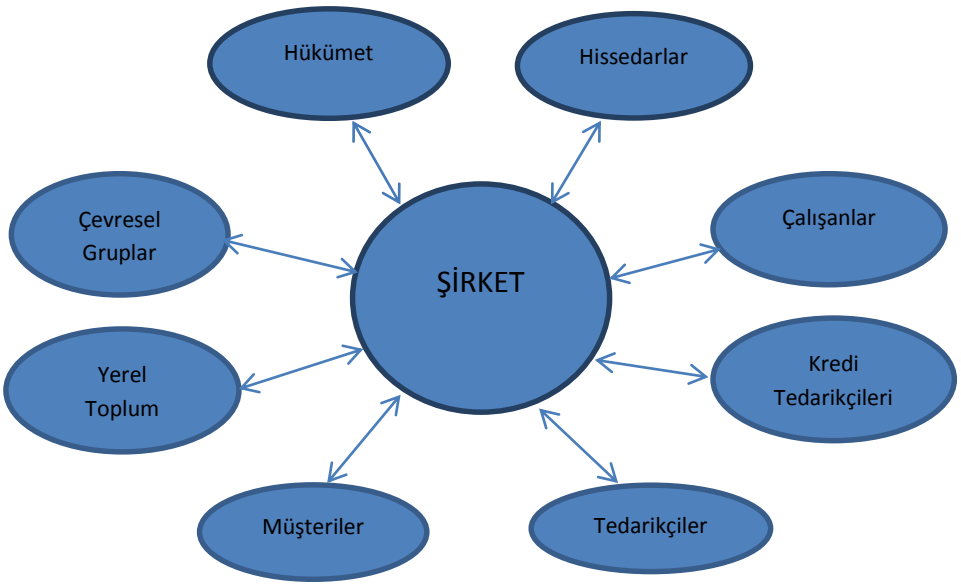
1.3.2. Paydaş Teorisi

Freeman'a göre, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesinin kolaylaşması, işletme dışı gruplarla güçlü ilişkilere bağlıdır, tersi bir durumda ilişkiler iyi yönetilmediği

müddetçe şirketin hedeflere ulaşması imkansızlaşacaktır. Bu düşünce paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır. Öncelikle bu teori stratejik bir yönetim kavramıdır. Teorinin amacı firmanın çevresi ile olan ilişkilerinin daha iyi bir noktaya gelmesini sağlamaktır (Aktan, 2007: 14).

Bu modelin, kısa dönemdeki karın aksine, uzun dönemli hedeflere ulaşmayı sağladığı düşünülmektedir (Tuzcu, 2003: 56). Şirketin amaçlarını gerçekleştirebilmek için iç ve dış çevresini oluşturan menfaat sahipleri ile iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir. Şirketin tek sorumluluğu menfaat sahiplerine karşı olup bu sorumluluklarını şirket tarafından belirlemesi gerekmektedir. Şirketin iç ve dış menfaat sahipleri Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Firma ve Çevresi



Kaynak: (Mallin, 2004: 44)

Paydaş teorisinde şirketin yönetiminin ve sahipliğinin farklı kişilerde olması ve bu bağlamda şirket yönetimlerinde hissedar olmayan yönetim kurulu üyelerinin bulunması önemli bir noktadır (Göcenoğlu ve Girgin, 2005: 74).

1.4. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi, Önemi ve Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

1.4.1. Kurumsal Yönetimin Tarihçesi

Kurumsal yönetim anlayışını veya bu anlayıştaki unsurları barındıran olay ve gelişmelerin varlığı 1600'lü yıllara kadar geriye gitmektedir. Söz konusu yıllarda İngiltere ve Hollanda'da faaliyet gösteren East India şirketinin, sahiplik ile kontrolü birbirinden ayıran bir çeşit yönetim kurulu yapısını uygulamaya alması, 1776 yılında Adam Smith'in ''*Ulusların Refahı''* adlı kitabında şirketlerin yönetiminin kontrol edilmesindeki zafiyetlere dikkat çekmesi ve 1844 yılında İngiltere'de dünyadaki ilk şirket kanunun yürürlüğe girmesi XX yüzyıla kadar olan dönemde kurumsal yönetim anlayışıyla ilgili önemli gelişmelerdir. Ancak bugün tartıştığımız modern kurumsal yönetim felsefesi, 1990'lı yılların başından itibaren yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Alp ve Kılıç, 2014:47).

Kurumsal Yönetim, bir kavram olarak büyük sermayeli ve karmaşık yapıda şirketlerin sayısının çok olduğu ABD'de doğmuştur. 1930'lu yıllarda yaşanan ekonomik buhran ve sonrasında şirket teorilerine ilişkin araştırmalar yapılmış, terim olarak kurumsal yönetim kullanılmamış olsa da, kurumsal yönetimin yakından ilişkili olduğu temsil sorununa ilişkin çalışmalar başlamıştır. Kurumsal yönetim terimine değinen ilk eser 1932 tarihli Berle ve Means tarafından yazılan "The Modern Corporation and Private Property" adlı kitap olmuştur.

1970'li yıllarda petrol krizi ve akabinde ABD'deki şirketlerde yaşanan yolsuzluklar, kurumsal yönetimin bir kez daha gündeme gelmesini sağlamıştır. "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" adlı Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında yazılan makale, kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarda en fazla değinilen eser olmuştur.

Kurumsal yönetime ilişkin kriter geliştirme çalışmalarının başlatılması ve birtakım raporların düzenlenmesi; İngiltere'de 1980'li yılların sonundan itibaren meydana gelen ekonomik yolsuzluklar ve iflaslar sonucunda olmuştur (Doğan, 2007: 55).

Yine, 1990 yılların ortalarından itibaren Hollanda, Fransa, Almanya gibi ülkelerde çeşitli raporlar yayımlanmış, 2001 yılında ise Avrupa Birliği'nde Avrupa Sermaye Piyasalarının Düzenlenmesi konusunda bir rapor düzenlenmiştir.

1999 yılında OECD tarafından uluslararası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmış olup, önce 2004 yılında daha sonra ise 2015 yılında söz konusu ilkeler güncellenmiştir.

2002 yılında da ABD'de Enron ve diğer şirket skandallarına tepki olarak Sarbanes-Oxley Act adlı kanun çıkarılmıştır.

Kurumsal yönetim alanında bahsi geçen önemli gelişmelerden bir kısmı aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

1.4.1.1. Cadbury Committee Raporu

Kurumsal yönetim alanında çok büyük bir öneme sahip olan "Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu" başlıklı rapor Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından 1 Aralık 1992 yılında yayımlanmış olup anılan raporun düzenlenmesinde; finansal raporlama standartlarının zayıf olması, yöneticilerin görevleri, çalışma usulleri ve değerlendirilmelerine ilişkin net bir uygulama çerçevesinin eksikliği, denetim şirketlerinin kendilerinden beklenen kalitede hizmet üretememeleri ve büyük şirketlerde yaşanan başarısızlıklar gibi nedenlerin etkili olduğu ifade edilmektedir. Özellikle 1980'li yılların sonunda Maxwell yayıncılık grubunun iflası, Komitenin kurulmasını tetikleyen en önemli nedenlerden biri olmuştur (OECD, 2004: 19).

Rapor, özellikle yönetim kurullarının kontrolü, raporlama yöntemleri ve şeffaflık ile denetçilerin sorumlulukları üzerinde yoğunlaşarak kurumsal yönetim kavramı içerisindeki tüm paydaşlara ilişkin öneriler getirmiş olup, finansal raporlamaya ve denetime güveni arttırmak, kurumsal yönetim standartlarını geliştirmek amacıyla tüm halka açık firmaların ‘‘uygula veya uygulamıyorsan açıkla’’ ilkesi çerçevesinde davranmaları gerektiğini vurgulamıştır (http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, Erişim Tarihi: 22.03.2017).

Ayrıca, Cadbury Committee Raporu, İngiltere dışında diğer ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamaları açısından da önemli bir örnek olup, söz konusu raporun OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni belirlemesine ve Türkiye'de SPK tarafından yapılan kurumsal yönetim düzenlemelerine model oluşturduğu görülmektedir (Çatıkkaş, 2013: 9) (Doğan, 2007: 57).

1.4.1.2. Greenbury Committee Raporu

Ocak 1995 tarihinde Sir Richard Greenbury başkanlığında "Yöneticilere Yapılan Ödemeler Çalışma Grubu" (The Study Group on Directors'Remuneration) adıyla toplanan komite, İngiltere'deki şirket yöneticilerine verilen maaş ve sağlanan diğer menfaatler hakkında düzenlemeler yapmak amacıyla kurulmuştur. Komitenin yaptığı çalışmalar 17 Temmuz 1995 tarihinde "Directors' Remuneration'' başlığıyla bir rapor halinde sunulmuştur. Bu komite, yöneticilere yapılan ödemelerin gün geçtikçe arttığına bu artışın şirketin dağıtılabilir karının azalmasına, işçi çıkarılmasına veya üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarının önemli ölçüde artmasına neden olabilecek boyutlara ulaştığına dikkat çekerek toplumun ve hissedarların haklarının da gözetilmesine yönelik olarak önerilerde bulunmuştur. Komite, şirket performansı ile yöneticilere yapılan ödemeler arasında ilişkinin de gözden uzak tutulmamasını, yapılacak ödemelerin başarılı yöneticileri şirkete çekecek düzeyde yüksek olması, ancak hak ettiğinden daha fazla olmaması gerektiğini belirtmiştir (Doğan, 2007: 60-61).

1.4.1.3. Hampel Raporu

Kasım 1995'te İngiltere'de oluşturulan Kurumsal Yönetim Komitesi Sir Ronald Hampel başkanlığında toplanarak Ocak 1998'de Committee On Corporate Governance-Final Report" adıyla, Cadbury ve Greenbury komitelerinin bulgu ve sonuçlarını temel alarak ve uygulamada karşılaşılan sorunları da göz önüne alıp gerekli güncellemeleri yaparak yayınlamıştır.

Raporda kurumsal yönetim ilkeleri Cadbury ve Greenbury komiteleriyle karşılaştırmalı olarak yer almıştır.

Raporda; bir şirkette hem tepe yöneticisi hem de yönetim kurulu başkanı bulunmasının önemli olduğu hatta bunların ayrı kişilerde bulunması gerektiği, yönetim kuruluna bilgilerin zamanında ve eksiksiz verilmesi, yönetim kurulu üyesi seçimlerinin şeffaf olması, bu üyelerin belli bir süre için seçilmeleri, bireysel yatırımcı ve azınlık hisse sahiplerinin haklarının korunması, yöneticilere yapılacak ödemelerle ilgili şeffaf ve resmi bir şirket politikasının geliştirilerek söz konusu politikaların yıllık faaliyet raporlarında yer alması, her şirkette bir denetim komitesi ve iç denetim sisteminin kurulması, dış denetçilerin raporlarının bağımsız biçimde hissedarlara raporlanması, yıllık genel kurul toplantılarının düzenlenmesinden bahsedilmiş olup, söz konusu rapor özellikle kurumsal yatırımcıların şirket yönetimi ile ilişkileri konularında ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir (Final Report, Committee of Corporate Governance, 1998: 16-22).

1.4.1.4. Sarbanes-Oxley Yasası

ABD tarihinin en büyük iflası ile sonuçlanan Enron yolsuzluğunun ardından ABD'de 30.07.2002 tarihinde çıkarılan Sarbanes-Oxley yasası, kamuya açık şirketlerin denetiminin izlenmesi, denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, şirket sorumluluğunun ve üst düzey yöneticilerin açıklama sorumluluğu ile güvenilirliğinin arttırılması ve kamuya açık şirketlerin finansal raporlama sürecindeki kalite ve

şeffaflığın arttırılmasını amaçlayan çok sayıda hüküm içermekte olup yeni bir kamuya açıklama rejiminin çerçevesini çizerek 1930'lu yıllardan sonra sermaye piyasalarında yapılan en önemli değişikliklerden biri olarak ifade edilmiştir. (Doğan, 2007: 77-78).

Sarbanes-Oxley yasası kurumsal yönetimle ilgili dört ana başarısızlık sebebi olan tepe yönetimdeki kültür ve yönetim anlayışı, Genel müdür, Yönetim kurulu, İç denetim ve kontrollere ilişkin önemli düzenlemeler getirmiştir (Kayacan, 2006: 69).

Sarbanes-Oxley yasası ile getirilen temel düzenlemeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir

Şekil 2 Sarbanes - Oxley Kanunu'nun Temel Unsurları



Kaynak: (Banks, 2004: 306)

1.4.1.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 1998 yılında OECD toplantısında devletler, ilgili kuruluşlar ve bazı şirketlerin temsilcileri ile birlikte hazırlanmış olup, bir yıl sonra 1999 yılında düzenlenen toplantıda kabul edilmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin hazırlanmasında üye devletlerin deneyimlerinin yanı sıra, OECD Özel Sektör Kurumsal Yönetim Danışma Grubu, Finansal Pazarlar Komitesi, Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu Girişimler Komitesi, Dünya Bankası ve IMF'nin katkıları alınmıştır (OECD, 1999: 3).

OECD'nin kurumsal yönetim konusunda yaptığı çalışmaların gerekçeleri, özel sektörün artan ağırlığı ve önemi ile küresel finansal krizler olarak ifade edilmiştir. Ekonomik verimliliğin arttırmanın anahtar unsurlarından birisinin, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulları, hissedarları ve doğrudan menfaat sahibi diğer kesimler arasında bir dizi ilişkiyi içeren kurumsal yönetim düzenlemeleri olduğuna, finansal krizler sonrasında kurumsal yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliğin yatırımcı güveni ve genel ulusal ekonomik performans üzerindeki öneminin tüm dünyaya kanıtlandığına, hükümetlerin kurumsal yönetim sisteminin içinde geliştiği yasal, kurumsal ve düzenleyici iklimi biçimlendirmede merkezi bir rol oynadıklarına değinilmiştir (OECD, 1999: 7).

Söz konusu ilkeler değişen dünya ve bu alanda yaşanan gelişmeler sebebiyle ilk olarak 2004 yılında daha sonrada 2015 yılında revize edilerek tekrar yayınlanmıştır (OECD, 2015: 4-6).

1.4.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Arthur Lewitt, kurumsal yönetimin neden bu kadar önem kazandığını; şirketlerin iyi yönetilmediği takdirde sermayenin başka ülkelere kaçacağı bu bağlamda da bir şirketin iyi yönetilmemesinin tüm şirketleri etkileyeceği şeklinde

açıklamıştır (Darman, 2008: 12). Kurumsal yönetimin zamanla daha önemli hale gelmesinin ise birçok sebebi vardır. Kurumsal yönetimin tarihçesi de dikkate alındığında, kurumsal yönetimin öneminin ve gelişmesinin arkasında yatan faktörlerin; şirket skandalları, finansal krizler, uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, özelleştirmeler ve yatırımcı talepleri olduğunu söyleyebiliriz.

1.4.2.1. Şirket Skandalları

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasının ana sebebi büyük şirket yolsuzlukları ve iflaslarıdır. Bu şirketlere İngiltere'de BCCI, Maxwell ve Poly Peck; ABD'de Enron, Tyco, World-Com, Xerox ve Qwest; İtalya'da Parmalat; Hollanda'da Ahold, Fransa'da Vivendi Universal; Çin'de Yanguangxia; Hindistan'da Satyam örnek olarak verilebilir. Bu şirket skandalları sonucunda düşen veya tamamen sıfırlanan şirket değerleriyle çok sayıda yatırımcı zarar görmüş ve piyasaya olan güven ciddi bir şekilde sarsılmıştır (Alp ve Kılıç, 2014: 50).

Bu gelişmeler sonrasında, şirketlerin yönetim ve karar alma süreçleri sorgulanmaya başlanmış ve bir çözüm olarak kurumsal yönetim kavramı devletlerin, iş dünyasının, uluslararası teşkilatların ve akademisyenlerin gündemine oturmuş; OECD tarafından ülkelerin kurumsal yönetim çalışmalarına yardımcı olmak üzere ilkeler yayımlanmış, çeşitli ülkelerde de bu tür skandalları önlemeye ve kurumsal yönetimi geliştirmeye dönük yeni yasalar çıkarılmıştır.

Grove ve Basilico tarafından yapılan bir çalışmada ise; aşağıdaki tabloda yer alan hileli finansal raporlamaya zemin hazırlayan on temel kurumsal yönetim zafiyetinin, çalışmaya dahil şirketler genelinde %81 civarında mevcut olduğu saptaması yapılmıştır. Ayrıca tabloda yapılan incelemede şirket skandalı yaşanan söz konusu dokuz şirketin tamamında aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olan çok güçlü bir CEO'nun bulunduğu, şirket yöneticilerinin yönetim kurulunda görev aldığı, şirketlerin iç kontrol sisteminin zayıf olduğu, anlaşılmaz veya şeffaf olmayan iş stratejilerinin bulunduğu ve şirket etiğinin olmadığı veya zayıf olduğu, yine sekiz

şirkette ise kısa vadeli performansa odaklanıldığı görülmektedir (Grove ve Basilico, 2011: 211).

Tablo 1. Kurumsal Yönetim Zafiyetleri

Kurumsal Yönetim Zafiyetleri	**Satyam**	**Parmalat**	**Enron**	**Global Crossing**	**Tyco**	**Qwest**	**Lehmen Brothers**	**Citigroup**	**World-Com**
1- Çok Güçlü CEO ve İçerideki Yöneticilerin Yönetim Kurulunda Görev Alması	√	√	√	√	√	√	√	√	√
2- İç Kontrol Sistemin Zayıflığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√
3- Kısa Vadeli Performansa Odaklılık	√	-	√	√	√	√	√	√	√
4- Şirket Etiğinin Olmaması veya Zayıf Olması	√	√	√	√	√	√	√	√	√
5- Anlaşılmaz/Şeffaf Olmayan İş Stratejileri	√	√	√	√	√	√	√	√	√
6- Eleştirilmekten Hoşlanmayan CEO'lar	-	√	√	-	-	√	√	√	√
7- Yöneticiler Tarafından Yapılan Hisse Senedi Satışları	-	-	√	√	√	√	-	-	√
8- Üst Yönetimdeki Değişme Hızı	√	√	√	-	√	√	-	-	-
9- Dış Denetçilerin Bağımsızlık Sorunu	√	√	√	√	√	√	-	-	√
10- Yatırım Bankalarının Bağımsızlık Sorunu	-	√	√	√	√	√	-	-	√
Zafiyet yüzdesi (%)	70	80	100	80	90	100	60	60	90

Kaynak: (Grove, 2011: 211).

1.4.2.2. Finansal Krizler

Son yıllarda meydana gelen küresel mali krizlerin en büyük sebeplerinden biri olarak, ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarındaki yetersizliklerinin gösterilmesi, kurumsal yönetim kavramının önemini şiddetle

arttırmıştır. Bunun sonucu olarak yatırımcılar, bir ülkede veya şirkette gerçekleştirecekleri yatırım öncesinde, finansal performans kadar, kurumsal yönetim düzeyini de göz önünde bulundurmaya başlamışlardır (Gürbüz, 2004: 3).

Özellikle 1997 yılındaki Asya Krizi'nden itibaren bazı uluslararası kuruluşlar, kurumsal yönetim düzeyini arttırarak şirketlerin daha iyi yönetilmesine imkân verecek ilkeler üzerinde çalışmalar başlatmış, her şirkete ve sektöre uyarlanabilecek nitelikte değerler oluşturabilme gayreti içine girmişlerdir. Şirketlerin sahip oldukları kaynakların verimsiz kullanılması ve bu durumun dışarıdan takip edilememesi ve engellenememesi bu ülkelerdeki krizin boyutlarını genişletmiştir. Asya Krizi'ni takiben, şirketlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkelerin, yatırımcının güvenini kazanmadaki ve genel ekonomik performans üzerindeki önemi, tüm dünyada kabul görmeye başlamıştır. 1997-1998 yıllarında Uzakdoğu'da yaşanan krizde, kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için gerekli kurumların yetersizliği sermaye piyasalarının çöküşündeki en önemli sebep olarak gösterilmiş ve bunun sonucunda G7 (Kanada, İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya, Japonya, ABD) ülkeleri, OECD'den kurumsal yönetimle ilgili uluslararası standartlar geliştirmesini talep etmişlerdir. Dünyanın diğer birçok yerinde de ortaya çıkan benzer krizleri, özellikle de Güney Amerika ve Rusya'daki örnekleri inceleyen araştırmacılar, bu krizler akabinde ortaya çıkan sonuçların esas nedeni olarak kurumsal yönetimi vurgulamışlardır (Özilhan, 2002: 6-7).

1.4.2.3. Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Hız Kazanması

Küreselleşen dünyamızda şirketlerin iyi yönetilmesinin önemi daha da artmıştır. Kurumsal yönetim anlayışı, ülke ekonomilerin birbirleri ile iç içe olduğu böyle bir ortamda, şirketlerin ortaklık kurarak ihtiyaç duydukları uluslararası sermayeye ulaşmalarını ve kaynakların dünyada daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır (Şehirli, 1999: 14-15).

Gün geçtikçe birbirleriyle daha bağımlı hale gelen dünya ekonomilerinde ve bütünleşmiş sermaye piyasalarında, bir ülkede yaşanan ekonomik başarısızlığın tüm

dünyayı etkilemesi sebebiyle kurumsal yönetim, milli bir problem olmaktan çıkmış, uluslararası örgütlerin de dahil olduğu global bir konu haline gelmiştir (Şehirli, 1999: 14-15).

1.4.2.4. Özelleştirmeler

Kurumsal yönetimin önem kazanmasında 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirmeler dolaylı olarak etkili olmuştur. Özelleştirmelerin ardından şirketlerin sermaye ihtiyaçları için finans piyasalarına yönelmeleri ve şirket birleşmelerinin başlaması kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasını sağlamıştır. Özelleştirme faaliyetlerinin ekonomik büyümeye olumlu yönde etki etmesi için, özelleştirilen firmalara yatırım yapan bireylerin, verdikleri paraların kurumun yöneticileri tarafından güvenilir şekilde değerlendirileceğini bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, özelleştirilen firmaların fon tedariki, ancak iyi kurumsal yönetimin sağlanmasıyla mümkündür (Büyükdere, 2015: 16).

1.4.2.5. Yatırımcı Talepleri

Kurumsal yönetimin öneminin artmasındaki sebeplerden biri de borsalarda gerçekleştirilen değişikliklerdir. Halka açık birçok şirkette yaşanan skandallar sonucunda gelişmiş borsalar; şirketlerin kurumsal yönetimle ilgili bağımsız yönetim kurulu üyesi olmanın şartları, yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları, yönetim kurulu üyeleri ile şirket üst yönetimi arasındaki ilişkiler, yönetim kurulu üyelerinin mali hak ve menfaatlerinin tespiti, yönetim kurulu üyelerin eğitimi, yeni yöneticilerin göreve başlaması ve yönetim kurulu üyelerinin performanslarının düşmesi gibi bazı bilgilerini borsaya sunmasını zorunlu hale getirmiştir (Darman, 2008: 37).

1.5. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim uygulamaları, şirketlerin içinde bulundukları ülkenin yasal düzenlemelerinden, çalışma hayatından ve şirketin kendi özelliklerinden dolayı farklılıklar gösterse de, tüm kurumsal yönetim modellerinde dünya genelinde kabul gören; adillik veya eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri temel alınmıştır.

1.5.1. Adillik veya Eşitlik

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin faaliyetlerinde tüm paydaşlara eşit davranarak muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda şirket yönetimi, adil yönetimin gerekliliği olarak; faaliyetlerini yürütürken aldığı kararlardan, doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm paydaşlara eşit mesafede olmalıdır. Kurumsal yönetim açısından adillik kavramının şirket çalışanları için de geçerli olması büyük önem taşımakta olup şirketin işe alma, terfi, ücret, iş güvenliği, iş garantisi, sosyal güvenlik gibi konularda çalışanları arasında ayrım yapması ve adil davranmaması şirket ile çalışanlar arasında güven bağının oluşmasını engellemektedir. Bir şirkette çalışanlar herkese eşit muamele yapıldığına inanmıyorsa şirket içi güven dolayısıyla da şirket içinde sağlıklı bir iletişim sağlanması mümkün olmamaktadır (Menteş, 2009: 52). Çalışan ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak ise iyi bir iletişim olmadan mümkün değildir.

1.5.2. Şeffaflık

Şeffaflık, şirketin sır saklama hakkı ile kamunun bilme hakkı arasında bulunmaktadır. Kamunun bilme hakkı, paydaşların şirketin yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olma hakkını ifade ederken, şirketin sır saklama hakkı ise, şirketin kendisi ile ilgili tüm bilgileri kamuya kontrollü bir şekilde açıklanma hakkını elinde tutmasını ifade etmektedir (Borgia, 2005: 20).

Şeffaflığın sağlanabilmesi için şirketle ilgili finansal olan ve olmayan bütün bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir olarak kamuya duyurulması gerekmektedir (Darman, 2009: 115).

Yaşanan şirket skandallarının sebeplerine bakıldığında gerçek problemin şirketlerin arzu edilen şeffaflıkta olmamasından kaynaklandığını, şirketlerin mali tablolarını ve performanslarını gösteren raporlarını, zamanında ve doğru olarak paylaşmamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu doğrultuda, şeffaflığın olmadığı bir şirkette güven duygusundan bahsetmemiz de olanaksızdır.

Yine, şeffaflığın sağlanmasında bilgilerin karşılaştırılabilir olması da çok önemlidir. 2005 yılından itibaren Avrupa Birliği bütün halka açık şirketlere konsolide finansal tablolarını UFRS'ye göre hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Türkiye'de de Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte halka açık şirketlere, 2013 yılından itibaren mali tablolarını Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına göre hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Diğer taraftan, şeffaflık herkesin her türlü bilgiye erişebilmesi değildir. Şirketlerin ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklamamaları söz konusu ilke ile çelişmemektedir. Yani şeffaflığın da bir sınırı vardır. Ancak, şirketlerin piyasaların gereksinim duyduğu bilgilerin açıklanması ve paylaşılması hususunda isteksiz olduğu da dikkate alındığında, düzenleyici kuruluşların şirketlerin bu konuyu suiistimal etmesini engellemek için çeşitli düzenlemeler yapmaları gerekmektedir.

Şeffaflık ilkesi hesap verebilirlik ilkesi ile de yakından ilişkili olup, şeffaflığın sağlanamaması durumunda ilgililerin faaliyetlerin bir kısmından haberdar olamayacağı için hesap verebilirlik kavramının da anlamını büyük ölçüde yitireceği açıktır (Doğan, 2007: 53).

1.5.3. Sorumluluk

Kurumsal yönetim anlayışında sorumluluk; şirketin toplumsal değerleri içeren düzenlemelere ve yasalara uyum göstererek faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk olarak da anılan bu ilke, şirketin faaliyetlerini yürütürken yasal düzenlemelerde yer alan gerekliliklere uymakla birlikte bu gerekliliklerin de ötesine geçerek tüm paydaşlara karşı sorumluluğu ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2010: 57).

Yine, sosyal sorumluluk ilkesi yalnızca toplumun refahının artmasına değil toplumun bir parçası olan şirketin varlığını sürdürmesine de katkıda bulunur. Bu bağlamda şirketin faaliyetlerinde toplumsal unsurları yok sayması kendisine de zarar verir. Buna karşılık toplumun istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak çevreye duyarlı olması şirketin toplum nezdindeki bilinirliğini ve güvenini artırarak değerinin yükselmesine neden olacaktır (Alp ve Kılıç, 2014: 62).

1.5.4. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim anlayışında hesap verebilirlik, kararları veren ve uygulayanların, vermiş oldukları bu kararları ile yaptıkları faaliyetleri gerekçelendirebilmelerini, kararları neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu olduklarını ifade eder. Bu ilke ile tüm menfaat sahiplerinin şirketi yönetenlerin verdiği kararları ve yaptıkları çalışmaları sorgulaması sağlanır.

Hesap verebilirlik ilkesi sayesinde yöneticilerin; beklenmedik kararlar alma ve kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının önünde tutma eğilimlerinin azalması ile hissedarlarla yaşanan çıkar çatışmalarının azalması sağlanmaktadır. Söz konusu ilke yukarıda bahsedilen şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ile iç içe olup, bir şirkette hesap verebilirliğin istenilen düzeyde olmadığı durumlarda yöneticilerin, diğer paydaşların çıkarlarını korumaları beklenemeyeceği gibi, açıkladıkları bilgilerin de gerçeği yansıtacağı beklenemez. Yine, hesap verebilirlik ile sorumluluk birbirini

tamamlamakla birlikte aynı konuya farklı açılardan bakmakta olup, hesap verebilirlik yöneticilere yaptıkları faaliyetleri ve gerekçelerini açıklama imkanı verirken, sorumluluk ilkesi hissedarların bakış açısıyla görevlerin olması gerektiği gibi yapılıp yapılmadığının, sorumlulukların uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığının sorgulanmasına olanak sağlamaktadır. (Doğan, 2007: 54).

Sonuç olarak şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılandırılması, şirketlerde iyi yönetimi destekleyeceği gibi şirketle ilgili tüm menfaat gruplarının haklarının korunmasına da yardımcı olacaktır (Özbirecekli, 2015: 26).

1.6. Kurumsal Yönetime İlişkin Uygulama Modelleri

Bir ülkenin kurumsal yönetim anlayışını, içinde bulunduğu şartlar, şirket uygulamaları ve sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi etkilemektedir. Yine, Ooghe ve Langhe'ye göre de ülkelerin kurumsal yönetim modelleri arasındaki farklar şirketlerin kaynak temininde kullandıkları finansal sistemle değil, şirketin sahipliği ve kontrolü ile ilgilidir (Ooghe, 2002: 438). Kurumsal yönetim dünyada iki ana model çerçevesinde ele alınmaktadır. Söz konusu modeller; tipik uygulaması İngiltere ve ABD'de görülen Anglo-Sakson modeli (hissedar yaklaşımı modeli) ile tipik uygulaması Almanya, Fransa ve Japonya'da görülen paydaş yaklaşımı modeli olarak da adlandırılan Kıta Avrupası modelidir. İki modelin de var oldukları kültürel ortamın etkisiyle oluşarak farklılıklar gösterdiği, kendine özgü güçlü ve zayıf yanlarının bulunduğunu belirtmek gerekir. Ancak, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak finansal piyasaların entegrasyonu, çok uluslu şirketlerin uluslararası piyasalardaki etkilerinin artması ve OECD, Dünya Bankası, IMF gibi kuruluşların kurumsal yönetim alanında standartlar oluşturma çabaları iki model arasındaki uygulama farklılıklarını azaltmaktadır (Doğan, 2007: 83-84). Bahsi geçen iki modele aşağıda kısaca değinilecektir.

1.6.1. Anglo-Sakson Modeli

Hissedar yaklaşımı olarak da anılan bu modelde şirketin amaçları; kar elde ederek hissedarların refahlarının artırılması, bu doğrultuda hissedarların çıkarlarının korunmasıdır (Doğan, 2007: 85).

Anglo-Sakson modelinin benimsendiği ülkelerdeki şirketlerin kurumsal yönetime daha önce gereksinim duymalarının başlıca nedeni olarak şirketlerin sermayelerinin çok büyük miktarlara ulaşması ve İngiltere ve ABD'deki sermaye piyasalarının gelişmiş olması sayılabilir (Şehirli, 1999: 2). Söz konusu ülkelerde şirketlerin halka açıklık oranı da çok yüksek olup, hissedarların sayısı fazla, hisse senedi yoğunluğu azdır (Ooghe, 2002: 438). Bu nedenlerle Anglo-Sakson modelinde kamuyu aydınlatma ve şeffaflığın, şirket ile doğrudan ilişki kuramayan hissedarların şirket hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanmasında önemi büyüktür.

Bu model üç temel bileşene (şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve temsil sorunu) önem vererek, şirketin iç yapısına ve karar alma süreçlerine daha fazla odaklanmakta olup, yönetici ve yönetim odaklı düzenlemeler yapmaktadır. Anglo-Sakson modelinde şirket yöneticilerinin hissedarlarla direkt temasının fazla olmaması ve yöneticilerin hissedarlara göre daha güçlü bir konumda olması sebebiyle de dışsal denetim mekanizmalarını yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir.

1.6.2. Kıta Avrupası Modeli

Paydaş yaklaşımı olarak da anılan bu modelde hissedarlar dahil tüm paydaşların çıkarları ön planda olup, şirketlerin toplumsal değerlere ve çevreye olan duyarlılığı da önemsenmektedir.

Kıta Avrupası şirketlerinde hissedarlarının sayısı ve şirketlerin halka açıklık oranı Anglo-Sakson şirketlerine göre daha azdır. Hissedarların gücü fazla olup, şirket yöneticileriyle doğrudan ilişkilerine sık rastlanır. Hisse senetlerinin büyük bir çoğunluğu az sayıda hissedarda bulunduğundan hisse senetlerinin yoğunluğu fazladır (Porta vd., 1999: 501-502). Kurumsal yönetim düzenlemelerinde içsel denetim mekanizmalarına ağırlık verilmiştir. Yoğun biçimde karşılıklı ortaklıklara ve piramitsel yapılara rastlanır (Franks ve Mayer, 2001: 944). Piramitsel yapılar sermaye yapısı ile şirket denetimi arasında büyük bir ayrışmaya neden olduğundan içerdekiler için yolsuzluk yapma eğilimi ve gizli anlaşmalar yapabilme olanağı sağlarlar (Lemmon ve Lins, 2003: 1466).

Kıta Avrupası modelinde şirketler genellikle büyük yatırımcılar ve bankalar tarafından finanse edildiğinden bu modeli uygulayan ülkelerde bankaların önemi fazladır. Anglo-sakson modelinden farklı olarak bankalar şirketlere özsermaye yoluyla finansman sağlamaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997: 772-773).

Bu modelde kısa dönemde hissedarların tatminini hedefleyen uygulamalar bulunmamakta olup, çoğunlukla uzun dönemli stratejiler geliştirilmektedir. Hissedarların yanı sıra şirketin dış çevresinde yer alan menfaat sahiplerinin de dikkate alınması, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının bulunulduğunun düşünülmesi sosyal sorumluluk ilkesine önem verilmesi gerektiği görüşü benimsenmektedir (Doğan, 2007: 86).

Tablo 2. Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Ölçütü	Anglo-Sakson Modeli	Kıta Avrupası Modeli
Modelin literatürdeki diğer isimleri	• Hissedar yaklaşımı • İçerdekiler Sistemi • Anglo-Amerikan Modeli	• Paydaş Yaklaşımı • Dışardakiler Sistemi • Alman/Japon Modeli
Modeli uygulayan örnek ülkeler	• İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada	• Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre
Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler	• Ortak hukuk sistemi • Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler • Dağınık mülkiyet yapısı • Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması • Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli aktör • Gelişmiş, likit ve derin sermaye piyasalarının varlığı • Ele geçirmeler yaygın • Piyasanın miyop bakış açısı • Paydaşların şirket yönetiminde rolünün bulunmaması • Şirketin amacının hissedarların refahını maksimize etmek olduğu görüşü	• Kıta Avrupası hukuk sistemi • Katı ve kural bazlı düzenlemeler • Yoğunlaşmış mülkiyet yapısı • Şirketin büyük ortakların yönetiminde bulunması • Aileler, özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler • Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı • Ele geçirme yaygın değil • Piyasanın uzun vadeli bakışı • Çalışanların ve diğer paydaşların yönetimde yer almaları • Şirketlerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahının artırılması gerektiği görüşü
Şirket yönetimindeki temel sorun	• Vekalet problemi: Sahip ile yöneticinin çıkarlarının çatışması	• Sömürü/İstismar problemi: Büyük hissedarın küçük/azınlıktaki ortakların çıkarlarını gözetmemesi
Kurumsal Yönetimin öncelikli amacı	• Hissedarların çıkarlarını korumak	• Hissedarların yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak

Kaynak: (Alp, 2014: 69)

1.7. Kurumsal Yönetimin Başlıca Amaçları

Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelmelerinin birçok sebebi bulunmakla birlikte başlıca amaçları:

. Şirket hissedarlarına adil ve eşit muamele yapılması,

. Şirket üst yönetiminin ellerinde bulundurdukları güç ve yetkileri kötüye kullanarak kendilerine menfaatler sağlamalarının önüne geçilmesi,

. Şirket üst yönetiminin aldığı kararlar ile yaptıkları uygulamalar sebebiyle tüm paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,

. Yatırımcı haklarının korunması,

. Tüm paydaşların haklarının korunması,

. Şirketle ilgili önemli olan tüm bilgilerin eksiksiz ve zamanında kamuoyuna açıklanması,

. Yönetim kurulunun sorumluluklarının net olarak belirlenmesi,

. Uzun vadeli düşünen yatırımcılar için güven tesis edilmesi ve bu bağlamda sermaye maliyetinin azaltılması,

. Karar veren profesyonel yönetici ile hissedarın çıkar çelişkisinin kontrol altına alınmaya çalışılması şeklinde sıralanabilir.

Bu bağlamda yukarıdaki amaçlar değerlendirildiğinde; kurumsal yönetimin genel olarak temel amacı, şirketle ilişki içerisinde bulunan tüm paydaşların haklarının korunmasıdır (Aktan, 2006: 7-8).

1.8. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Alanındaki Düzenlemeler

Türkiye'de kurumsal yönetim konusunda ilk olarak 2002 yılında TUSİAD tarafından Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi adlı çalışma yapılmıştır. Ancak bu çalışmada kurumsal yönetimin sadece yönetim kurulu boyutu ele alınmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri halka açık şirketler bakımından ilk kez 2003 yılında SPK tarafından bir bütün olarak düzenlenmiş olup, 2006 yılında ise bankalar açısından BDDK bir düzenleme yapmıştır. 2012 yılının Temmuz ayında yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni TTK ise genel olarak kurumsal yönetime ilişkin önemli düzenlemeler getirmiştir. Türk Ticaret Kanununda yapılan değişiklikler akabinde 2013 yılında çalışma konumuz olan Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin tabi oldukları 4572 sayılı kanunda ve ana sözleşmelerde kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bu bağlamda, TUSİAD'ın yaptığı çalışmalar ve SPK tarafından düzenlenen ilkeler ile TTK ve 4572 sayılı kanunda yapılan düzenlemeler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.8.1. Tüsiad'ın Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi için ilk adım oluşturmak amacıyla dünyadaki mevcut düzenlemeler incelenerek yapılan çalışmada; yönetim kurullarının yapısı ve işleyişine ilişkin ilkelerden bahsedilmiştir. Ancak şirketlerin değerleri, kültürleri, stratejileri, iş süreçleri gibi sebeplerle birbirlerinden farklılık göstermesi sebebiyle, ana ilkelerden ödün vermemek şartıyla bahse konu ilkeler şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterebilmektedir (*Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2002: 5-6). Söz konusu çalışmada; kurumsal yönetimde en büyük sorumluluğun yönetim kurulunda olduğu düşüncesinden hareketle bu konu üzerinde yoğunlaşılmıştır.

1.8.2. Sermaye Piyasasında Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Türkiye kapsamlı olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile 2003 yılında SPK'nın girişimleriyle tanışmıştır. OECD tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkeleri kabul edilerek yeni ilkeleri belirlenmiş olup 2003 yılı Temmuz ayında yayımlanmıştır. Bahse konu ilkeler 2005 yılında OECD tarafından yapılan değişiklikleri dikkate alarak tekrardan yayınlanmıştır. İlkeler; dört bölümde belirlenmiştir. Birincisi pay sahipleri, ikincisi kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, üçüncüsü yönetim kurulu ve dördüncüsü menfaat sahipleridir.

Halka açık şirketlerin bu ilkelere uymaları zorunlu olmayıp gönüllülük esasına bağlanmıştır. Uygula veya uygulamıyorsan açıkla prensibi belirlenmiştir. Ayrıca bahse konu şirketlerin her yıl hazırlanacak olan faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde, 'Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nun hazırlanmaları ve yayınlamaları zorunlu hale getirilmiştir (Kılıç, 2008: 3).

Bu arada OECD tarafından Türkiye'de bulunan kurumsal yönetim uygulamalarının ele alınması için 2006 yılında yapılan çalışmaya ait raporda; Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ilişkin düzenlemelere yer verilmiş olup, SPK'nın derecelendirme tebliği de söz konusu düzenlemelere paralel bir şekilde şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirmesini kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum ölçeğinin, derecelendirme kuruluşları tarafından tarafsız, bağımsız ve adil olarak belirleneceği hüküm altına alınmıştır (Kılıç, 2008: 3).

Diğer taraftan; 2007 yılı Ağustos ayından bu yana, kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşması amacıyla Borsa İstanbul bünyesinde kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlere yönelik 'Kurumsal Yönetim Endeksi' adı altında ayrı bir endeks oluşturulmuş olup, endeks kapsamında yer alan şirketlere bazı teşviklerin uygulanacağı belirtilmiştir (Kılıç, 2008: 3).

11.10.2011 tarihinde yapılan değişiklikle; kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili genel olarak üç önemli konuda yenilik getirilmiştir. İlk olarak SPK'ya kanunla kurumsal yönetim ilkelerini belirleme ve ilan etme yetkisi verilmiş olup, bu kapsamda SPK tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bu tebliğin eki olarak yayımlanmıştır. İkinci önemli yenilik 2003 yılında benimsenmiş olan 'uygula veya uygulamıyorsan açıkla' yaklaşımı geliştirilerek yeni düzenlemeyle SPK'ya ilkelere gerektiğinde düzenleyici işlem özelliği kazandırarak kısmen veya tamamen uyum zorunluluğu getirme ve uyum zorunluluğuna aykırılık halinde çeşitli tedbirleri uygulama yetkisi verilmiştir. Üçüncü yenilik ise, uyum zorunluluğuna aykırılık halinde, SPK'nın çeşitli tedbirler alma ve yaptırımlar uygulama yetkisi ile donatılmış olmasıdır. (Alp ve Kılıç, 2014: 109-110).

2012 yılı Şubat ayında ise yayımlanan ilkelere 3 ilke eklenmiş ve 4 ilkede değişikliğe gidilmiştir. Ocak 2014 tarihinde yayımlanan tebliğ ile de daha fazla şirket kurumsal yönetim ilkelerine uymakla yükümlü tutulmuştur (Alp ve Kılıç, 2014: 116).

Bahse konu tebliğ hükümleri ile ek olarak verilen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ele alındığında; ilkelerin Pay sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve yönetim kurulu bölümlerinden oluştuğu görülmüştür. Tebliğde yer alan bazı ilkelere kapsama giren şirketlerin uyumunun zorunlu tutulduğu, zorunlu tutulmayan ilkeler için ise 'uygula veya uygulamıyorsan açıkla' prensibi çerçevesinde uyum raporları ile yıllık faaliyet raporlarında açıklama yapma zorunluluğu getirilmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 117).

Şirketlerin uymakla yükümlü olduğu zorunlu ilkelerin bir kısmı aşağıda kısaca özetlenmiştir (Alp ve Kılıç, 2014: 118-120);

Genel Kurulun yapılabilmesi ile ilgili olarak genel kurul toplantı ilanının asgari üç hafta önceden yapılması; mevzuat uyarınca yapılacak ilanlarla birlikte ilkelerde belirlenen belli hususların da dikkat çekecek şekilde duyurulması; genel kurul toplantısının toplantı başkanınca tarafsız bir şekilde yönetilmesi; pay

sahiplerine görüş ve düşüncelerini belirtme ve soru sorma imkanı tanınması; genel kurulda sorulan soruların mümkünse toplantı sırasında cevaplandırılması, hemen cevap verilemeyecek olanların ise en geç 15 gün içinde yazılı olarak yanıtlanması, genel kurulda sorulan tüm soruların ve cevaplarının internet sitesinde kamuya duyurulması; yönetimi kontrol eden pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler ile bunların belli bir dereceye kadar olan yakınlarının şirket ile önemli derecede işlem yapması durumunda bu işlemlere ilişkin bilgilerin ayrı bir genel kurul gündem maddesi olarak yer alması; belli kriterlere göre %10'luk eşiği aşan varlık ve hizmet alımı veya satışı benzer işlemler ve yükümlülük transferi işlemlerinde yönetim kurulu kararının oy birliği ile alınmadığı durumlarda, imzalı yönetim kurulu kararının muhalefet şerhi ile birlikte KAP'ta açıklanması ve ayrıca bağımsız üyelerin çoğunluğunun onay vermemesi halinde de durumun KAP'ta duyurulması, genel kurul onayı için gündeme alınması ve anılan genel kurul toplantısında kanunun 29. Maddesinin altıncı fıkrasındaki esaslara uyulması,

Yönetim kurulunun faaliyet esasları konusu ile ilgili olarak; yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün aynı kişiler olması durumunda, bu durumun gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanması,

Yönetim kurulunun yapısı konusu ile ilgili olarak; yönetim kurulunun en az beş üyeden oluşması, yönetim kurulu üyelerinin büyük bir kısmının icrada görevli olmayan üyelerden oluşması, ikiden aşağı olmamak kaydıyla yönetim kurulu üye sayısının üçte birinin bağımsız üye olması, bu üyelerin yeniden seçilebilmesi, bağımsız üyeliklerin niteliklerine, seçimine ve bağımsızlığı ortadan kaldıran durumlara ilişkin olarak ilkelerde belirlenen kriterlere ve usullere uyulması, bağımsız üyelerin bağımsızlık kriterlerini sağlayıp sağlamadıkları bakımından belli bir süre öncesinde SPK'nın onayına sunulması,

Yönetim Kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler ile ilgili olarak; Denetimden Sorumlu Komite, Riskin Erken Saptanması Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi, Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi isimli komitelerin oluşturulması, bunların görev ve yetkileri, bu komitelerin ilkelere uygun olarak

belirlenecek görev ve çalışma esasları ile üyelerin kamuya duyurulması, komitelerin en az iki üyeden meydana gelmesi, iki üyeli komitelerde üyelerin tamamının, ikiden fazla üyeli komitelerde üyelerin çoğunluğunun icrada görev almayan üyelerden seçilmesi, komite başkanlarının bağımsız üyelerden belirlenmesi, genel müdürün komitelerde görev alamaması, denetim komitesi üyelerinin tamamının bağımsız üyelerden oluşması,

Yönetim Kurulu üyelerine ve idari görevi bulunan üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar konusu ile ilgili olarak; ücretlendirme esaslarının yazılı hale getirilerek genel kurul gündemine alınması ve internet sitesinde açıklanması, bağımsız üyelerin ücretlendirilmesinde kar payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planı kullanılmaması ve bağımsızlıklarını zedelemeyecek düzeyde ücret takdir edilmesi.

Ayrıca anılan tebliğ ve eki SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri bağımsız yönetim kurulu üyelerine özel önem vermiş olup, bağımsızlık kriterleri ayrıntılı olarak belirlenmiş, bağımsız üyelerin saptanmasına ve seçilmesine ilişkin kurallar getirilmiş ve bunlara çeşitli fonksiyonlar yüklenmiştir. Genel olarak komitelerin başkanlarının ve özel olarak da denetim komitesinin tüm üyelerinin bağımsız üyelerden seçilmesi öngörülmüştür. Ayrıca ilişkili taraflarla yapılan belli büyüklükteki işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararlarının icra edilebilmesi bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayına bağlanmış, onay verilmeyen işlemlerin KAP'ta açıklanması ve genel kurul onayına sunulması öngörülmüştür. Keza, ilişkili taraf olup olmadığına bakılmaksızın belli bir oranın üzerindeki varlık ve hizmet alımı veya satışı benzeri işlemleri ile yükümlülük transferi işlemleri de zorunlu kurumsal yönetim ilkesi olarak aynı onay sürecine tabi tutulmuştur. Üçüncü kişiler lehine teminat, rehin, ipotek ve kefalet verilmesi işlemlerinde ise bağımsız üyelerin çoğunluğunun onay vermemesi halinde, muhalefet gerekçesinin KAP'ta açıklanması öngörülmüştür (Alp ve Kılıç, 2014: 122-123).

1.8.3. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Türkiye'de finansal sistem içerisinde, bankacılık sektörünün payı önemli bir yere sahiptir. Bankacılık sektörü ile ilgili yaşanan sorunlardan oldukça geniş bir menfaat grubu etkilenmekte olup, bankaya; mevduatlarını yatırmak suretiyle kaynak sağlayanlar, bankaların finansman ihtiyaçlarını karşılayan yurtiçi ve yurtdışı finansman kuruluşlarının ve özellikle halka açık bankaların hisse senetlerini satın almak suretiyle bankaya kaynak sağlayan pay sahiplerinin haklarının korunması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda bankaların faaliyetleri dolayısıyla ortaya çıkan risklerinin belirli standartlara ulaştırılması amacıyla Bankacılık sektörü ile ilgili olarak üç ayrı kanunda kurumsal yönetim düzenlemeleri yapılmıştır (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 28-42).

İlk olarak bankacılık sektöründe kurumsal yönetim konusu 2005 tarihli Bankacılık Kanunu'nda düzenleniştir. Anılan kanunun 3. Kısmı Kurumsal Yönetim başlığını taşımakta olup, Yönetim, İç Sistemler, Yetkili kuruluşlar ve Finansal Raporlama başlıkları altında dört ana bölümden oluşmaktadır. (Bankacılık Kanunu, 2005, madde 22-42).

Bankacılık Kanununun 22 ve 93 üncü maddelerine göre hazırlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik 2006 yılı Kasım ayında yürürlüğe girmiş, akabinde Haziran 2011 tarihinde yönetmelikle yapılan değişiklikler, Ocak 2012 tarihinde yürürlüğe girerek son halini almış olup, bankaların uyması gereken kurumsal yönetim ilkelerinde kurumsal değerler ve stratejik hedeflere önem verilmiş, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmesi ve uygulanması istenmiş, Yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin nitelikli ve faaliyetler hakkında bağımsız değerlendirme yapabilen kişiler olması gerektiği belirtilmiş, denetim raporlarından faydalanılması gerektiği belirtilmiş, ücret politikalarının iyi oluşturulması gerektiği vurgulanmış ve şeffaflığın sağlanması

gerektiği belirtilmiştir (Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 2006).

Bankacılık sektörü ile ilgili diğer bir yasal düzenleme de, 2012 yılında yürürlüğe giren TTK ile olmuştur. Söz konusu kanunun Kurumsal Yönetim ile ilgili 1529. maddesi halka açık anonim şirketlerle ilgili olduğu için halka açık bankalar da bu kapsamdadır.

1.8.4. Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

2012 yılı Temmuz ayında yürürlüğe giren 6102 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1529. maddesinde kurumsal yönetim ilkeleri düzenlenmiş olup, söz konusu maddede Halka açık anonim şirketler için kurumsal yönetim ilkelerinin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirleneceği, SPK'nın uygun görüşünün alınarak diğer kamu kurum ve kuruluşlarının da sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilicekleri hükmü yer almıştır (Türk Ticaret Kanunu [TTK], 2011: madde 1.529).

TTK'nın kurumsal yönetim açısından önemi sadece bu madde ile sınırlı olmayıp, kanun anonim şirketler hukuku alanında yaptığı değişiklikler ve getirdiği yenilikler ile şirketlerin kurumsal yönetimlerini ciddi bir şekilde değiştirerek yön vermiştir. Öte yandan Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin iş ve işlemlerinde; ana sözleşmeler, 4572 sayılı kanun ve 1163 saylılı Kooperatifler kanununda açıklık olmayan hallerde 6102 sayılı kanunun anonim şirketlere ait hükümleri uygulandığı için 6102 sayılı kanunun Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerine de de etkisi büyüktür. 6102 sayılı kanunun şirketlerin kurumsal yönetim anlayış ve uygulamalarını etkileyen, yeni hükümlerinden bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Pay Sahipleri Düzeyinde; eşit işlem ilkesi kabul edilmiş pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulması hükme bağlanmıştır (TTK, 2011: madde 357), pay sahipliği hakları genişletilmiştir (TTK, 2011: madde 141,200,420,438,439,440,466), pay sahiplerine yeni dava hakları tanınmıştır (TTK, 2011: madde 192,202,399,537), pay sahiplerinden oluşan genel kurulun devredilmez görev yetkileri belirlenmiştir (TTK, 2011: madde 408), pay sahibinin genel kurulda temsili yeniden düzenlenmiştir (TTK, 2011: madde 428-429), genel kurulda oy kullanımında imtiyaz sınırlandırılmıştır (TTK, 2011: madde, 479), pay sahiplerinin genel kurula katılmalarını sağlamak ve haklarını kullanabilmelerini temin amacıyla elektronik genel kurul yapılabilmesine olabak sağlanmıştır (TTK, 2011: madde 1527/5), pay sahiplerinin şirkete borçlanması yasaklanmıştır (TTK, 2011: madde 358), pay devrinin sınırlandırılması ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiş ve devrin sınırlandırılması ağır koşullara bağlanarak pay sahiplerinin devir hakları güvence altına alınmıştır (TTK, 2011: madde 491-498) (Alp ve Kılıç, 2014:128-129).

Yönetim Kurulu düzeyinde; üye sayısı ve nitelikleri yeniden belirlenmiştir (TTK, 2011: madde 359), esas sözleşmede öngörülmek şartıyla, belli pay gruplarının yanı sıra azlığa da yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabileceği belirtilmiştir (TTK, 2011: madde 360), yönetimin ve temsil yetkisinin devri konuları düzenlenmiştir (TTK, 2011: madde 367-370), yönetim kurulunun devredilmez ve vazgeçilmez görev ve yetkileri açıkça düzenlenmiştir (TTK, 2011: madde 375), yönetim kuruluna genel olarak işlerin gidişini izlemek, rapor hazırlamak ve kararlarını uygulatmak amacıyla komiteler ve komisyonlar kurma yetkisi verilmiştir (TTK, 2011: madde 378), üyelerin şirketin iş ve işlemleri hakkında bilgi isteme, soru sorma ve inceleme yapma hakkı güvence altına alınmıştır (TTK, 2011: madde 392), üyelere huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kardan pay gibi mali hakların ödenebilmesi için söz konusu tutarların esas sözleşmede veya genel kurul kararında belirlenmiş olması şart koşulmuştur (TTK, 2011: madde 394), ayrıca bu ödemelerin yıllık faaliyet raporunda açıklanması gerekmektedir (TTK, 2011: madde 516), üyelere şirketle işlem yapma ve borçlanma yasağı getirilmiştir (TTK, 2011: madde 395), yönetim kurulu toplantılarının, esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla tamamen elektronik ortamda veya bazı üyelerin fiziken mevcut bulundukları bir

toplantıya bir kısım üyelerin elektronik ortamda katılması yoluyla da yapılabileceği belirtilmiştir (TTK, 2011: madde 1527) (Alp ve Kılıç, 2014: 129-131).

Bilgilendirme ve Şeffaflık düzeyinde; şirketlerin finansal tablolarını ve eklerini, dürüst resim ilkesi çerçevesinde ve Türkiye muhasebe standartlarına uygun olarak, izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlayarak genel kurula sunması öngörülmüştür (TTK, 2011: madde 514-515), yönetim kurulu yıllık faaliyet raporlarını da düzenleyip yine üç ay içinde genel kurula sunması kararlaştırılmıştır. (TTK, 2011: madde 514), şirketlerde murakıplık müessesesi kaldırılarak finansal tabloların ve yıllık faaliyet raporlarına güvence vermek üzere bağımsız denetim sistemi getirilmiştir (TTK, 2011: madde 397-398-399-400), şirketlere bir internet sitesi açma ve bu sitenin belli bir bölümünü şirketçe kanunen yapılması gereken ilanların yayımlanmasına bir zorunluluk getirilmiş olup sitenin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış, ilkenin ihlali halinde ise herkese engelin kaldırılması davası açma hakkı tanınmış ve bu bölümüne erişim herkesin erişimine açık tutulmuştur. (TTK, 2011: madde 1524) (Alp ve Kılıç, 2014: 132-134).

Menfaat sahipleri düzeyinde; şirkette çalışanların ve işçilerin haklarını gözeten ve onlara bazı imkanlar sunan düzenlemeler yapılmıştır (TTK, 2011: madde147,158,169,178,190,461,522,523), şirketin kurulmasında kanun hükümlerine aykırı hareket edilmek suretiyle, veya kamunun menfaatleri önemli bir şekilde tehlikeye düşürülmüş veya ihlal edilmiş olursa; yönetim kurulunun, Gümrük ve Ticaret Bakanlığının, ilgili alacaklının veya pay sahibinin istemi üzerine şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesince şirketin feshine karar verileceği hükme bağlanmıştır (TTK, 2011: madde 353), şirketlerin rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri ile olan ilişkilerinde haksız rekabetten uzak durması öngörülmüş; haksız rekabete yol açan dürüstlük kuralına aykırı davranışlar ile ticari uygulamaların neler olduğu ayrıntılı bir şekilde örnekleriyle sayılmış, bu tür haksız rekabet uygulamaları nedeniyle müşterileri, mesleki itibarı, kredisi, ticari faaliyetleri veya diğer ekonomik menfaatleri zarar gören veya böyle bir tehlike ile karşılaşılabilecek olan kimselerin dava açma ve tazminat hakları güvence altına alınmıştır (TTK, 2011: madde 54,63) (Alp ve Kılıç, 2014: 134-135).

Yukarıda bahsedilen kanun maddelerinden de anlaşılacağı üzere; şirketlerin uluslararası rekabet gücünü arttırmak, sürdürülebilirliğini gerçekleştirmek ve sermaye piyasalarında etkin bir rol almasını sağlamak gibi amaçlarla yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu'nun özünde kurumsal yönetim anlayışı bulunmaktadır.

1.8.5. Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Hakkında Kanun'da Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

11.04.2013 tarihinde Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin tabi oldukları 4572 sayılı Kanunda ve ana sözleşmelerde Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin kooperatifçilik ve kurumsal yönetim ilkelerini dikkate alarak yönetilmeleri ile ilgili bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda söz konusu değişikliklerden sonra Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin de kurumsal yönetim ilklerine uygun olarak yönetilmeleri bir anlamda zorunlu olmuştur.

Kanunun 1., 3., 4. ve 5. maddelerinde yapılan değişikliklerle Birliklerin kurumsal açıdan daha iyi, etkin ve verimli yönetilmeleri, daha uzun ömürlü olmaları, daha güçlü bir mali yapıya sahip olmaları, yöneticilerin basiretli bir tacir gibi hareket ederek daha başarılı ve profesyonel olmaları, icraya karışmamaları, denetim ve gözetim faaliyetlerinde bulunmaları, yönetimde keyfiliğin olmaması için genel müdürün görevden alınmasının zorlaştırılması, birliğin varlığının tehlikeye düşmesi durumunda önceden önlem alınabilmesi ve kötüye gidişin sonlandırılabilmesi için bir takım tedbirler alınmıştır (Cenkış, 2014: 5-6).

Öte yandan, kanunda yapılan bu değişikliklerin devamı ve uygulanması açısından örnek ana sözleşmelerde de kanun maddeleriyle paralel değişiklikler yapılmıştır. Yukarıda bahsi geçen kanun maddelerindeki değişikliklere istinaden yapılan düzenlemeler dışındaki ana sözleşmelerde yapılan değişikliklere baktığımızda; Birlik ana sözleşmesinin 94. maddesinde Birliğin, uyması gerektiği ilke ve esasları belirlerken mevzuata, ana sözleşmelere ve genel kabul görmüş kooperatifçilik ilkeleri ile varsa Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nca belirlenen

kurumsal yönetim ilkelerine aykırı olamayacağı hükme bağlanmıştır. Yine Birlik ana sözleşmesinin 95. maddesinde Birliğin Bakanlığın belirlediği kurumsal yönetim ilkelerine uymak zorunda olduğu belirtilmiştir. Kooperatif ana sözleşmesinin 96. maddesinde de, Bakanlığın kooperatifin çalışmalarına ilişkin gerekli gördüğü konularda yaptığı düzenlemelere ve belirlediği kurumsal yönetim ilkelerine kooperatiflerin uymak zorunda olduğu belirtilmiştir. Ancak çalışmanın yapıldığı tarih itibariyle bakanlıkça kurumsal yönetim ilkeleri henüz belirlenmemiştir.

II. BÖLÜM

TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM

2. KOOPERATİFÇİLİK TANIMI VE TARİHÇESİ

2.1. Kooperatifçiliğin Kavram Ve Tanımı

Latince bir kelime olan ‘‘Cooperatio’’ işbirliği anlamına gelmektedir. Yine, bu kelimenin fiil hali olan ‘‘Cooperari’’ sözcüğü ise işbirliği yapmak demektir. O halde sözcük olarak ‘‘Kooperatif’’ işbirliği anlamına gelmektedir. Kooperatif, kavram olarak, ortaklaşa ihtiyacın el birliği ve karşılıklı yardımla giderilmesi amacıyla meydana getirilen bir teşkilat demek olmakla birlikte, muhtelif tanımları yapılmış olmasına rağmen herkesçe kabul edilmiş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bu bağlamda ülkelerin yasalarında kooperatifin çeşitli tanımlarına rastlandığı gibi her teorisyen de kendine göre ayrı bir kooperatif tanımı ortaya koymuştur. Kimi kooperatifin sosyal yönünü esas almakta, kimi de bunların birer iktisadi kuruluş olduğunu ileri sürmektedir (Hazar, 1990: 62).

Hollanda Kooperatifler Yasasında kooperatif; ortakların girme ve çıkmalarının serbest olduğu ve ortaklarının, işlerini birleştirerek veya onlara gerekli maddeleri satın alarak veyahut da onlara kredi sağlamak suretiyle, ekonomik haklarını savunma amacını güden şahıs birleşmeleri, şeklinde tanımlanmıştır (Mülayim, 1999: 59).

Ülkemizde ise sadece 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununda kooperatifçiliğin tanımı yapılmış olup, kanunun 1. Maddesine göre kooperatif; tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya

geçimlerine ait ihtiyaçlarını, iş gücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır (Kooperatifler Kanunu, 1969: madde 1). Diğer taraftan çalışma konumuz olan Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri hakkındaki 4572 Sayılı Kanunda kooperatifçiliğin tanımına yer verilmemiştir.

Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin kuruluşunun 100. yılında Manchester kentinde yapılan Genel Kurul Toplantısında kabul edilen tanıma göre ise; kooperatifler, bağımsız bir kuruluş olup, kişilerin gönüllü birleşmeleri ile oluşan, ortaklarının çeşitli gereksinimlerini karşılayan, demokratik olarak yönetilen ve müştereken sahip olunan bir işletmedir (MacPherson, 1995: 3).

Yukarıda bahsi geçen açıklamalara rağmen kooperatifi, sadece bir tanım ile anlamak pek mümkün olmamaktadır. Kooperatifin gerçekte ne olduğunu anlayabilmek için kooperatif ilkelerini ve bir sermaye ortaklığı olan anonim şirketlerden farklarını tam olarak bilmek gerekmektedir.

2.1.1. Kooperatif İlkeleri

Kooperatif ilkeleri; 1930 yılından 1937 yılına kadar bilimsel olarak yapılan anket çalışması sonucunda ilk defa 1937 yılında ICA tarafından Mutlak ve İkinci Derecedeki İlkeler olmak üzere açıklanmıştır (*Kooperatif Kanunları Hakkında Milletlerarası Çalışma Teşkilatı Eksperler Raporu Cenevre 1953*, 1954: 39-40). Açıklanan ilkelerin geçerli olup olmadığı özellikle 1950 yılından sonra kooperatifçiler arasında tartışılmaya başlanmış olup, İkinci Dünya Savaşından sonra, az gelişmiş ülkelerde gelişmeye başlayan kooperatifçiliğin bu ülkelerin değişik ekonomik ve sosyal koşulları içerisinde yepyeni sorunlarla karşılaşmış ve bu nedenlerle bu ülkelerde modern kooperatifçiliğin hem pratik, hem de teorik bölümlerine ait ilkelerin yeniden değerlendirilmesi ve bazı yeniliklerin yapılması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda ICA'nın 1966 yılında yapılan genel kurulunda 6 ilke onaylanmış olup peşin satış ilkesi

kooperatif ilkeleri arasından çıkarılmıştır. Yine, siyasal ve dinsizlik ilkesi ise ayrı bir ilke olmaktan çıkarılmış ancak serbest giriş ilkesi içerisinde aynı anlamda tanımlanmıştır. Öte yandan kooperatiflerin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde birbirleriyle aktif işbirliği yapmasını sağlayan kooperatiflerle işbirliği adı altında yeni bir ilke konmuştur. Diğer beş ilke ise aynen kabul edilmiştir (Mülayim, 1999: 65-66).

Ancak söz konusu altı ilke de yirmi yıllık bir uygulamadan sonra Dünya'da tekrar tartışılmaya başlanmış olup, yapılan çalışma ve değerlendirmeler sonucunda ICA'nın 1995 yılında yapılan genel kurulunda yeniden belirlenen kooperatif ilkeleri ile kooperatifçilik değerleri birlikte onaylanmıştır. Raporda kooperatif ilkelerinden önce bu ilkelerin dayandığı kooperatifçilik değerleri belirtilmiş olup, kooperatiflerin kendi kendine yardım, kendine karşı sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet ve dayanışma gibi temel değerler üzerine kurulduğu ayrıca, kooperatif ortaklarının, dürüstlük, açıklık, toplumsal sorumluluk ve başkalarına saygı gibi etik değerlere inandıkları ifade edilmiştir (MacPherson, 1995: 3). Bahse konu kooperatifçilik değerlerinin önceki bölümlerde açıklanan kurumsal yönetim ilkeleri ile ne kadar büyük benzerlik gösterdiği açıkça görülmektedir.

Diğer taraftan; genel kurulda kabul edilen 7 ilke ile 1966 ilkeleri arasında büyük bir ayrıcalık görülmemektedir. Bazı ilkelerin isimleri değişmekle beraber esasları aynen korunmuştur. Bazı ilkeler ise birleştirilmiştir. Yeni olarak eklenen ilke ise Toplumsal Sorumluluk İlkesidir. Bu ilkeler birbirinden bağımsız değildirler ve kooperatifin özünü oluşturmaktadırlar. Öyle ki bir ilke ihlal edildiğinde tümünün değeri azalır.

2.1.1.1. Gönüllü ve Serbest Giriş İlkesi

Bu ilkede; hiçbir ayrım (cinsiyet, sosyal, ırksal, siyasal, dinsel, vb.) gözetilmeksizin kooperatif hizmetlerinden yararlanmak isteyen ve kooperatif ortaklığının sorumluluklarını kabul eden herkesin bir kooperatif ortağı olabileceği amaçlamıştır (Mülayim, 1999: 70).

2.1.1.2. Ortağın Demokratik Yönetim (Kontrol) İlkesi

Bu ilkeye göre yöneticilerin, kooperatif ortakları tarafında seçilmesi, gerektiğinde değiştirilebilmesi ve eleştirilebilmesi kooperatiflerin demokratik bir yapıda yönetildiğinin göstergesidir. Kooperatiflerde seçilen yöneticilerin görev süreleri boyunca ve görev sürelerinin sonundan belli bir süreye kadar ortaklara karşı sorumlulukları vardır. Kooperatiflerde her ortağın bir oy hakkı vardır. Bu ilke kooperatifin temel niteliklerinden biri olup, kooperatifçilikte asıl gücün insan olduğunu göstermektedir. Demokratik yönetim ilkesi kooperatif üst örgütlerinde de uygulanır. Ancak buradaki demokratik yönetim anlayışı birim kooperatiflerde mutlak olarak uygulanan ‘‘bir ortağa bir oy’’ dan farklı biçimdedir. Birlik ve merkez birliği gibi üst örgütlerin genel kurullarında oylama, katılan birim kooperatif veya birliğin ortak sayısı veya üst örgütle yaptığı alış veriş veya iş hacmi veya hepsi karışık olarak demokratik bir biçimde düzenlenmektedir. Böylece birim kooperatifler üst örgüt genel kurullarında ortak sayıları veya faaliyetleri ile orantılı olarak farklı sayıda üyelerle temsil edilmektedirler (Mülayim, 1999: 72-73).

2.1.1.3. Ortağın Ekonomik Katılım İlkesi

Bu ilkeye göre ortaklar, kanun veya varsa ana sözleşme hükümlerine göre kooperatifin sermayesine adil bir biçimde katılırlar. Ayrıca, ortaklara, kooperatifin yıl sonunda elde ettiği farktan ana sözleşmede belirtilen şekilde risturn dağıtımı gerçekleşir.

Bu ilke kooperatifleri sermaye şirketlerinden ayıran bir ilkedir ve bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Söz konusu ilkenin uygulanması sonucunda kooperatiflerde kar elde etme amacı ortadan kalkmakta ve kooperatifler ekonomik bir hizmet yaratan kuruluşlar olmaktadırlar (Mülayim, 1999: 74-77).

2.1.1.4. Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi

Kooperatifler, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu hükümlerine tabi olmaları ve ortakları tarafından yönetilmeleri sebebiyle özerk ve bağımsız kuruluşlardır. Kooperatiflerin kuruluşlarından dağılmalarına kadar ki bütün işlemleri bu kanunda ve varsa ana sözleşmelerinde açıklanmıştır. Bahse konu kanun ve sözleşmelerde hüküm bulunmayan durumlarda ise TTK'nın ve VUK'un ilgili hükümleri uygulanmaktadır, bu da kooperatiflerin özerk bir yapıda olduğunu göstermektedir (Mülayim, 1999: 77).

2.1.1.5. Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi

Bu ilkeye göre kooperatiflerin çeşitli toplantı ve seminerlerle ortaklarına, yöneticilerine ve personeline eğitim ve öğretim imkanı tanımasıyla kooperatiflerin gelişmesine büyük katkıda bulunabilirler. Yine, kooperatifler kooperatifçiliğin yararları hakkında özellikle gençler olmak üzere kamuoyuna bilgilendirme yaparak kooperatif kuruluşlarının artmasına ve var olan kooperatiflere de daha çok önem verilerek kooperatiflerin faaliyetlerine devam etmesini sağlayabilirler (Mülayim, 1999: 78).

2.1.1.6. Kooperatifler Arası İşbirliği İlkesi

Kooperatiflerin birbirleriyle ulusal ve uluslararası alanda işbirliği yapmalarıdır. Söz konusu ilke kooperatifin ortaklarına daha fazla ve daha etkili hizmet sağlamanın ötesinde daha geniş boyutlu olarak tümüyle ulusal ve uluslararası düzeyde kooperatifçilik hareketini güçlendirme amacını da ifade etmektedir (Mülayim, 1999: 80).

2.1.1.7. Toplumsal Sorumluluk İlkesi

Bu ilkeye göre kooperatifler, genel kurullarında ve yönetim kurulu toplantılarında aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalarla içinde bulundukları toplumun sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar. Söz konusu ilke ile kooperatiflere ortakların çıkarları ötesinde bir de toplumun ve çevrenin korunması gibi toplumsal sorumluluk yüklenmiş bulunmaktadır (Mülayim, 1999: 81-82).

2.1.2. Kooperatif İle Diğer Şirketlerin Benzer Ve Farklı Yanları

Kooperatifler, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda ticaret şirketi olarak değerlendirilmiştir. Ancak kooperatifin diğer ticaret şirketleri ile benzer yanları olduğu gibi birbirine aykırı olan yanları da vardır.

Kooperatifin diğer şirketlerle benzer yanlarına baktığımızda;

a-) İktisadi amaç güden kuruluşlardır.

b-) İktisadi kurallara göre çalışırlar, rasyonelliğe ve verimliliğe önem verirler.

c-) Ortakların koyduğu sermaye payları vardır.

Kooperatifin diğer şirketlerle farklı yanlarına baktığımızda;

a-) Kooperatif ortaklarının aynı iş ile uğraştıkları veya aynı ihtiyaçlar için bir araya geldikleri halde diğer şirketlerin ortaklarında böyle bir beraberlik yoktur.

b-) Diğer şirketlerin birinci gayesinin kar olduğu ve en çok kar getiren alanlarda ve konularda faaliyet gösterdiği halde, kooperatif tek gayesi kar olan bir ortaklık olmayıp, ortaklaşa ihtiyaçların el birliği ve karşılıklı yardımla giderilmesi yoluyla

ortaklara hizmeti amaç tutar ve kar edilsin edilmesin hangi hizmet ortaklar için gerekliyse onu gerçekleştirir. Bu bağlamda şirketler tarım ürünlerini değerlendirecek sanayiye kar oranı düşük olduğu gerekçesiyle pek girişmedikleri halde kooperatiflerin öncelikle bu alanda sınai işletmeler kurdukları görülmektedir.

c-) Kooperatiflerde bir ortağın sahip olabileceği sermaye miktarı sınırlıdır. Ancak diğer şirketlerde böyle bir durum söz konusu değildir. Yine diğer şirketlerde ortakların şahsi emeklerinin rolü olmayıp, şirketi bunların koydukları sermaye payları meydana getirir. Kooperatiflerde ise hem emek hem de sermaye birleştirilmiştir. Örneğin bir tarımsal üretim kooperatifinde durum tamamen böyledir.

d-) Diğer şirketlerin yıllık karı ortaklar arasında koydukları sermaye oranında dağıtılırken kooperatifin işletme fazlası ise ortakların kooperatifle yaptıkları işler esas alınarak sermaye oranı ile ilişkilendirilmeden dağıtılır ki bunun adı da risturndur.

e-) Şirketlerin sermayesini oluşturan hisse senetleri, alınıp satılabilmektedir. Kooperatiflerde ise ortaklık payları kanun veya ana sözleşmelerde belirtilen haller dışında devredilemez.

f-) Kooperatiflerde her ortağın, sermayesinin azlığı veya çokluğu ile ilişkilendirilmeden, tek bir oy hakkı varken diğer şirketlerde ortakların oy hakkı sermaye payları ile orantılıdır.

g-) Diğer şirketlerde hedef kitle müşteriler iken kooperatiflerde hedef kitle ortaklardır. Çünkü kooperatiflerde müşteriler ile yapılan faaliyetler ortak dışı işlem olarak ayrı bir hesapta takip edilir ve bağlı oldukları kanun gereği bu işlemler sınırlıdır (Hazar, 1990: 74-76).

2.2. Türkiye'de Kooperatifçiliğin Tarihçesi

Kooperatifçiliğin ülkemizdeki ilk çağdaş uygulamasının, 1863 yılında Mithat Paşa tarafından kurulan "memleket sandıkları" ile başladığı görülmektedir. Daha sonraki yıllarda ise ülkenin muhtelif yerlerindeki Memleket sandıkları her yerde istenildiği gibi ilerlememiş ve iyi faaliyet gösteren sandık sayısı azalmıştır. Memleket sandıklarının tekrar canlandırılması için alınan ilk önlem sandıkların sermayelerinin çoğaltılmasıdır. Bunun için de Aşar vergisi 1883 yılından başlamak üzere %10'dan %11'e çıkarılmış olup %1'lik pay sandıklara sermaye olarak verilmeye başlanmıştır. Aşara yapılan bu %1'lik ilaveye Menafi Hissesi denildiğinden bundan böyle memleket sandıklarına Menafi Sandıkları adı verilmiştir. Menafi Sandıkları'na geçilmesiyle idari yapı, kayıt ve muhasebe işlemleri güncellenerek daha çağdaş hale getirilmiş ve denetimime önem verilmiştir. Ancak bu değişiklikler bile tam anlamıyla çağdaş bir yapıya duyulan gereksinimi ortadan kaldıramamıştır. Bu sebeple; 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın yerini daha modern bir yapıya sahip finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası almış olup mevcut Menafi Sandıkları banka şubelerine dönüştürülmüştür. Mithat Paşa'dan sonra uzun bir süre ülkede kooperatifçilik hareketine rastlanmamış olup, Türkiye'de bugünkü anlamıyla kooperatifçilik Cumhuriyet döneminde başlamıştır (Mülayim, 1999: 42-46).

Mustafa Kemal ATATÜRK kooperatifçiliğin önemini o yıllarda fark etmiş olup, hayatı boyunca halkın bilinçlenmesi ve kooperatifçiliğin ülkemizde gelişmesi için çalışmalarda bulunmuştur. Böylece hem devlet yöneticilerinin kooperatifçiliğe önem vermelerini sağlamaya hem de kamuoyunda kooperatifçiliğe karşı olumlu bir tutum ve güvence yaratmaya çalışmıştır. Ancak ülkemizde Atatürk'ten sonra gelen devlet adamlarının kooperatifçiliğe verdiği önem azalmış hatta 1950 yılından sonra özel sektöre büyük ağırlık verilmeye başlanması ile kooperatifçilik uzun bir süre 1960 yılına kadar neredeyse tamamen ihmal edilmiştir.

Kooperatiflerle ilgili 1960 sonrasında yaşanan en önemli gelişmelerden birisi 1961 Anayasasının 51. Maddesinde; "Devlet, kooperatifçiliğin gelişmesini

sağlayacak tedbirleri alır.” ifadesinin bulunması olmuştur. Bu ifade ile devlet, daha aktif ve sorumlu tutularak kooperatifçiliğin gelişmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemde, kooperatifçilik daha çok tarım ile ilgilenenler tarafından kurulmuş ve uzun bir dönem tarımsal alanda yoğunlaşmıştır. Daha sonra, ihtiyaçların değişmesi ve sosyal yapının farklılaşmasıyla önce inşaat olmak üzere farklı iştigal konularında faaliyet gösteren kooperatifler kurulmuştur.

Türkiye’de 1961 yılından sonra devletin kooperatifçilik politikası tekrar etkinleşmiş, kooperatifçiliğin geliştirilmesi için beş yıllık kalkınma planlarında çeşitli kararlar alınmış ve devletin kalkınma planlarında özellikle tarımsal kooperatifçilik, önemli yer tutmuştur.

Devlet zamanla kooperatifleri diğer ticari şirketlerden farklı tutabilmek adına genel ve özel kanunlar yayımlamış ve kooperatifleri için ayrı bir hukuki statü belirlemiştir. Kooperatifçilik alanına ilişkin temel düzenlemelerin tamamı 1956 yılında çıkarılan mülga 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun “Ticaret Şirketleri” ile ilgili kısımda yer almakta iken, Devletin kooperatifçiliğe verdiği önemin artması, Anayasada ilk defa kooperatifçiliğin gelişmesiyle ilgili hükümler konulması, kalkınma planı ve yıllık programlarda kooperatiflere ayrıca yer verilmesi gibi gelişmeler sonrasında 1969 yılında müstakil bir kooperatifler kanunu çıkarılmıştır. Bu düzenleme ile kooperatifler, mülga 6762 sayılı kanun kapsamından çıkarılarak, 24.04.1969 tarihinde yürürlüğe giren ve kooperatiflere ilişkin temel kanun olan 1163 sayılı Kooperatifler Kanununda yer almıştır. Bu kanun birçok farklı iştigal konusuna sahip kooperatifin kurulmasına ve kooperatifçiliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Yine bahse konu Kanunun 98. maddesinde, kanunda yer almayan konularda, Türk Ticaret Kanunu’ndaki anonim şirketlere ait hükümlerin uygulanacağı belirtilmiştir.

1982 tarihli Anayasamızın 171. Maddesinde ise Devlete, kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alarak ülke üretimin artırılması ve tüketicinin korunmasını sağlama görevini vermiştir.

Diğer taraftan, Dünyada ve ülkemizde ekonomik ve ticari hayatın değişen ve gelişen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Türk Ticaret Kanunu yeniden hazırlanmış ve 6102 sayılı bu kanun 2012 yılı Temmuz ayında yürürlüğe girmiş olup kooperatifler kanununda düzenleme olmayan hallerde 6102 sayılı TTK'nın kooperatifleri ilgilendiren hükümleri uygulanmaktadır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü 2013 Yılı Birim Faaliyet Raporu, 2014: 10-11), (http://koop.gtb.gov.tr/yayinlar/faaliyet-raporlari, Erişim Tarihi: 13.04.2017).

2.3. Türkiye'de Tarım Satış Kooperatifleri Ve Birliklerinin Tarihçesi

Ülkemizde tarım satış kooperatifi ilk olarak 1911 yılında Aydın İncir Himayei Zürra A.Ş. adı altında kurulmuştur. Bu kooperatifin kuruluş nedeni, 1911 yılında, İzmir'de ihracatçı tüccarlarla komisyoncuların kurdukları iki ayrı şirketin, tarım ürünlerinin fiyatlarının yükselmesini önlemek amacıyla birlikte hareket ederek, üreticileri baskı altında tutmak istemeleridir. İşte bu şirketlere karşı üreticiler de birleşerek bir tarım satış kooperatifi kurmuşlardır. Fakat bu kooperatif kendisinden beklenilen görevi yapamadığı için kısa süre sonra piyasadan çekilmiştir. Bugünkü tarım satış kooperatiflerinin temeli ise 1914 yılında Kooperatif Aydın İncir Müstahsilleri Ortaklığı adı altında kurulmuştur. Bu kuruluş da, faaliyet alanının geniş olması nedeniyle sonradan bölünerek, belirli yerlerde ambarlar ve daha sonra bağımsız satış kooperatifleri halini almıştır (Mülayim, 1999: 290).

Türkiye'de ilk tarım satış kooperatifleri birliği ise 1933 yılında Aydın Zirai Satış Kooperatifi İttihadı adı altında kurulmuştur. (Hazar, 1964: 12). Tarım satış kooperatifleri asıl hüviyetlerini 1935 yılında yayımlanan 2834 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu'nun ile kazanmıştır. Akabinde tarım satış kooperatifleri ve birlikleri için bu yasaya uygun örnek ana sözleşmeler hazırlanmış olup, günümüzdeki tarım satış kooperatifleri ve birlikleri 1937 yılında kurulmaya başlamışlardır. 1937 yılında ülkemizde, iştigal konuları incir, üzüm, pamuk ve

meyve olmak üzere toplam 19 tarım satış kooperatifi kurulmuş; ilk birlik ise 1937 yılında Tariş Üzüm ve İncir Birliği olarak kurulmuştur. (Mülayim, 1999: 290-291).

Bundan sonraki yıllarda tarım satış kooperatifleri üreticiler arasında gittikçe daha fazla benimsenmiş ve devletin de yardımlarıyla fıstık, ipek kozası, zeytin, zeytinyağı, yağlı tohumlar, yaş sebze ve meyve, tiftik ve yapağı gibi yeni konulara el atmıştır. Kooperatif ve birlik sayısı sürekli artarak 1972 sonunda tarım satış kooperatifi sayısı 635'e birlik sayısı ise 32'ye yükselmiştir.1984 yılında ise 238 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bazı değişiklikler getirilmiş ve 1985 yılında 3186 sayılı Kanun ile anılan kararname kanunlaşmıştır. Yaklaşık 15 yıl sonra da halihazırda yürürlükte olan ve Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerini yeniden dizayn eden 4572 sayılı Kanun 16.06.2000 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Hakkındaki Kanun ile birliklerin özerkleşmesi yolunda önemli düzenlemeler yapılmıştır. Birlikler, faaliyet ve işlemlerinde kendi karar organları tarafından yönetilir hale getirilmiştir. Ancak 2013 yılında Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin daha güçlü ve bağımsız bir mali yapıyla yönetilmeleri amacıyla bu kanunda geniş çaplı değişiklikler yapılmıştır. Bu doğrultuda, birliklerin DFİF borçları tekrar gözden geçirilerek %50'ye yakın kısmı affedilmiş ve 15 yıl içinde devlete ödeme imkanı getirilmiştir. Diğer taraftan, kooperatif ve birliklerin yönetim ve denetim kurullarında köklü değişiklikler yapılarak kooperatiflerin daha iyi yönetilmeleri ve denetlenmelerinin önü açılmaya çalışılmıştır (http://koop.gtb.gov.tr/bilgi-bankasi/tarim-satis-kooperatifleri-ve-birlikleri/tarim-satis-kooperatifleri-ve-birliklerinin-tarihcesi, Erişim Tarihi: 13.04.2017).

Diğer taraftan, Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü'nün 2016 Haziran ayı raporuna göre son yıllarda kooperatif ve birlik sayıları azalarak, faal kooperatif sayısı 318'e, faal birlik sayısı ise 14'e düşmüştür (http://koop.gtb.gov.tr/bilgi-bankasi/istatistiki-veriler/turkiye-geneli-kooperatif-ve-birlik-sayilari, Erişim Tarihi: 01.08.2018).

2.4. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Yasal Çerçevesi Ve Tabi Oldukları Mevzuat

Türkiye'de kooperatiflerle ilgili genel kanun olarak 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu yer almaktadır. Bunun yanında bazı kooperatifler için özel kanunlar da yürürlükte olup, Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri için yürülükte olan kanun 4572 Sayılı Kanun'dur.

Diğer taraftan, 640 sayılı KHK ile Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü kurulmuş olup bahse konu müdürlük Ticaret Bakanlığı'na bağlı olup, kooperatiflerle ilgili düzenlemeler yapmaktadır. Ayrıca birliklerin kendi ana sözleşmeleri de bulunmaktadır. Yine, Birliklerin en yetkili organı genel kurul olup alınan kararları; kanun, ana sözleşme ve diğer mevzuat hükümlerine uygun olmak zorundadır. Birlik Yönetim Kurulları da karar organı olarak kanun, ana sözleşme ve genel kurul kararları doğrultusunda birlik faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin kararları alırlar.

Tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin yasal çerçevesinin sıralamasına baktığımızda da; 4572 sayılı Kanunun 8. maddesinin 2. fıkrası bu kuruluşlar için uygulanacak hükümlerin sırasını belirlemiştir. Buna göre; tarım satış kooperatifi ve birlikleri hakkında, 4572 sayılı Kanun, 4572 sayılı Kanunda açıkça örnek ana sözleşmelerde belirtilen hususlarda örnek ana sözleşmeler, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun anonim şirketlerle ilgili hükümleri uygulanmaktadır (Cenkış, 2008: 3).

2.5. Türkiye'de Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Amaç Ve Çalışma Konuları

Tarım satış kooperatifleri birliklerinin amaçlarına ve çalışma konularına baktığımızda; Birlikler, 1960'lı yıllara gelene kadar amaçlarına göre çalışmaktayken, bu tarihten sonra ekonomik şart ve politikalara göre devlet tarafından tarım politikasının aracı olarak görülmüşlerdir. Ancak üreticinin doğrudan desteklenmesi

sonucu birliklerde; yüksek miktarlarda ürün satın alınması, yüksek miktarlarda stok maliyetleri ile karşı karşıya kalınması, karlı olmayan yatırımlara girişilmesi, fazla personel istihdam edilmesi gibi problemler söz konusu olmuştur. Bu süreç yaşanan olumsuzluklar ve ülkenin geçirdiği ekonomik sıkıntılar nedeniyle 1994 yılında bitmiştir. 5 Nisan 1994 tarihli ekonomik tedbirlerinin sonucunda bu dönemden itibaren tarım satış kooperatiflerinin alım yaptığı ürünlerde devlet desteklemesine son verilmiştir. Bu tarihten itibaren birliklerin ürün alımları DFİF kaynaklarından alınan krediler ile sağlanmıştır. Öte yandan, bu dönemde de birliklerin desteklenen dönemlerinde ulaştıkları seviyeler, fazla personel ve gereksiz yatırımların sonucunda, aldıkları kredilerin ödenmesinde büyük sorunlar ortaya koymuştur. Birlikler, tüm bu yaşananların sonucunda mevcut sermayelerini arttıramadıklarından dolayı, çalışmalarını yürütebilmekte kamu kaynaklarına bağlı olmuşlardır. Birliklerin yaşadıkları problemler ve devlete yük haline gelmeleri sebebiyle, tarımsal örgütlenme açısından önemli konuma sahip olan kooperatif ve birlikleri, özerkleştirmek ve mali açıdan bağımsızlaştırmak için yeniden yapılandırma gereksinimi doğmuştur. Bu bağlamda, Dünya Bankasından sağlanan kredi desteği ile Tarım Reformu Uygulama Projesi hayata geçirilmiş ve bu projenin bir alt bileşeninde tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin yeniden yapılandırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla, 16 Haziran 2000 tarihinde 4572 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir (Cenkış, 2008: 2-3).

Tarım satış kooperatifleri ve birliklerinde uygulanan söz konusu Yeniden Yapılandırma Programı 2008 yılına kadar fiilen işlemiş, ancak bu dönemdeki çalışmalar bazı birlikler için istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarmış ve mali açıdan zayıflamışlardır. Bu sebeple gerek mali problemlerin aşılması, gerekse birliklerin yapısal problemlerinin giderilmesi için 4572 sayılı Kanunda 2013 yılı Nisan ayında önemli değişiklikler yapılmıştır. Böylece hem kurumsallaşma, kooperatifçilik, iyi yönetişim ilkelerini uygulama hem de mali olarak özerk ve güçlü olma amaçları ortaya konulmuş, yapılan diğer değişikliklerle de bu amacı destekleyen hükümler getirilmiştir.

Bununla birlikte, Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Ana sözleşmesinin Birliğin amacı ve çalışma konularını belirleyen maddelerinde de değişiklik yapılmıştır. (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 8).

Birliğin amacı, ortaklarının ürünlerinin esas değerini bulmasını, kooperatifçilik ilkelerinin hayata geçirilmesini ve ortaklarının menfaatlerini korumasını sağlamak, gerektiğinde de kooperatifleri denetleyerek kooperatifçiliği geliştirmektir.

Çalışma konularına baktığımızda ise Birliğin esas itibarıyla; Kooperatifler tarafından mubayaa edilen ürünlerin değerlendirilmesi için tedbir almak, üreticilerin üretim ile ilgili tüm ihtiyaçlarını sağlamak, ortaklarını kredi ile desteklemek, üreticilere danışmanlık hizmetleri vermek konularında çalıştığı görülmektedir.

2.6. 4572 Sayılı Tarım Satış Kooperatif Ve Birlikleri Hakkında Kanunda Yapılan Önemli Değişiklikler

4572 Sayılı Kanunda zaman zaman değişiklikler yapılmış olup, bunların en önemlisi ve kapsamlısı 2013 yılında yapılan değişikliktir. Hayata geçirilen bu değişiklikleri, yapısal sorunların düzeltilmesi ve mali sıkıntıların giderilmesi ana başlıkları altında toplamak mümkündür (Cenkış, 2014b: 3).

2.6.1. Yapısal Sorunların Düzeltilmesiyle İlgili Düzenlemeler

Bir önceki bölüm olan, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin amaç ve çalışma konularında da bahsettiğimiz gibi; Kanunun amaç maddesi değiştirilmiştir (Cenkış, 2014b: 3).

Ortaklık devrine olanak sağlanarak, sermaye paylarının büyümeleri ve ortaklığın sürekliliği sağlanmış, diğer taraftan kooperatiflerin sermayelerinin

azalarak güç kaybetmeleri önlenmiştir. Ayrıca devir şartları örnek ana sözleşmelerde ayrıntılandırılmıştır (Cenkış, 2014b: 3).

Kooperatif ve birliklerin birbirleri ve ortakları ile yaptıkları bazı muameleden borsa tescil ücreti alınmayacağı hükme bağlanmıştır. Böylece, bu işlemlerin ortaklar arası muamele sayılması sağlanarak bu kuruluşlar maddi külfetten kurtarılmıştır (Cenkış, 2014b: 3).

Yönetim ve Genel Kurulu ile temsile yetkili personelinin, kurumsal yönetim ve kooperatifçilik ilkelerine uygun hareket emesi gerektiği Kanun maddesi haline getirilmiştir. Yöneticilerin bu şekilde hareket etmemesi halinde ise sorumluluklarına gidileceği belirtilmiştir. Böylece, önceki dönemlerde bu kuruluşların iyi yönetilememe gerekçesiyle ortaya çıkan sorunları ve zararlarının tekrar oluşmaması hedeflenmiştir (Cenkış, 2014b: 3).

Bu kuruluşlarda iyi yönetimin oluşturulması hususu ile bağlantılı olarak, Bakanlığa kurumsal yönetim ilkelerini belirleme ve gerekli tedbirleri alma yetkisi verilmiştir. (Cenkış, 2014b: 4). Ancak çalışmanın yapıldığı süre içerisinde henüz kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmemiştir.

Denetim kurulu kaldırılmış, yönetim kurulu ve genel kurula ilişkin yeni düzenlemeler getirilmiştir. Yapılan bu değişikliklerle, üretici ortakların geçimlerini yakından ilgilendiren konularda çok önemli faaliyetler gösteren birlik ve kooperatiflerin daha profesyonelce ele alınması ve günün piyasa koşullarına uygun olarak faaliyetlerine devam etmeleri bakımından çok önemli bir düzenleme olmuştur (Cenkış, 2014b: 4).

Kooperatif ve birliklerde etkin olarak görev yapmayan denetim kurullarının kaldırılmasından sonra ortaya çıkma ihtimali olan denetim ile ilgili problemlerin çözülmesi için denetim sisteminin oluşturulması nedeniyle, Bakanlıkça belli kriterler belirlenerek birliklerin, TTK'nın ilgili hükümlerine göre bağımsız denetime tabi olacakları belirlenmiştir. Buna göre, "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Tarım Satış

Kooperatif Birliklerinin Belirlenmesine Dair Tebliğ" Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Diğer taraftan Bağımsız Denetime Tabi Olmayan Anonim Şirketler ile yönetmelik dışında kalan kooperatif ve birliklerin denetimine ilişkin yönetmelik çıkartılarak söz konusu birlik ve kooperatiflerdeki denetim şekli belirlenecekti (Cenkış, 2014b: 4-5), ancak 2018 yılı Ocak ayına kadar söz konusu yönetmeliğin çıkartılamaması sonucunda kooperatiflerin denetiminin yapılamadığı, bu sebeple 2013 yılından itibaren yapılan genel kurullarda Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu ile Bilanço ve Gelir tablolarının incelenmesi, müzakeresi ve oya sunulmasının kooperatifin bundan sonra yapılacak ilk genel kurulunda görüşülmek üzere geriye bırakıldığı bu bağlamda da, kooperatif yönetim kurulu üyelerinin ibra edilemediği sonucu ile karşı karşıya kalınmıştı, bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü'nün 11.01.2018 tarih 2018/1 sayılı Genelgesi ile çıkarılması gereken yönetmelik yürürlüğe girene kadar anılan kooperatif ve birliklere iki seçenek sunularak:

1-) Birlik bünyesinde çalışan muhasebe ve kooperatifçilik konularında uzman kişilerden oluşturulan bir komisyon ya da

2-) Kooperatifin defter kayıtlarını tutmayan serbest muhasebeci veya serbest muhasebeci mali müşavir veya yeminli mali müşavir veya bağımsız denetçi tarafından yönetim kurulu faaliyet raporları ile finansal tablolar ve yönetim kurulu üyelerinin ibraları hakkında karar alınabilmesinin önü açılmıştır (Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerinin Genel Kurul Toplantıları Hakkında Genelge 2018/1: 3).

2.6.2. Mali Sıkıntıların Giderilmesiyle İlgili Düzenlemeler

Birliklerin, 01.05.2000 tarihinden itibaren DFİF Gider Hesabından kullanılan kredileri ile faizleri yeniden yapılandırılmış ve bu borçların 2014 yılından itibaren en fazla on beş yılda ödenmesi kolaylığı getirilmiştir. Anılan bu değişikliğin usul ve esasları Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan ve 08/11/2013 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu Kaynaklı Kredi Borçlarının Yeniden Yapılandırılmasına Dair

Karar" ile belirlenmiştir. Gerçekleştirilen bu yapılandırma sonucunda DFİF' ten doğan borçlarının yaklaşık olarak yarıya indirilerek ve her yıl bir ödeme gerçekleştirmek suretiyle 15 yıla ertelenerek Birliklerin kamudan uzun yıllar faydalanması gerçekleşmiştir (Cenkış, 2014b: 5).

Kooperatif ve birliklere 11.04.2013 tarihi itibariyle bilançolarındaki açıkları kapatamadıkları takdirde ek ödeme yükümlülüğü getirilecektir. Geçici maddeyle getirilen bu düzenleme ile bilançolardaki zararların ek ödemelerle kapatılması hedeflenmiş, ancak bu ek ödemeler için sermaye taahhüt tutarı tavan olarak belirlenmiş ve çıkma veya çıkarılma durumunda ödenen sermaye payı ile mahsuplaşarak tahsil edilmesi esası benimsenmiştir. Bu sayede kooperatif ve birliklerin mali tablolarında düzelmeler sağlanacak, kredibiliteleri artacak ve aynı zamanda ortaklarda sahiplik bilinci gelişecektir (Cenkış, 2014b: 6).

Öte yandan 4572 sayılı Kanuna, 03.04.2013 tarihinde ilave bir geçici madde eklenmiştir. Bu değişiklikle, 01.05.2000 tarihinden sonra DFİF kaynaklarından kredi kullanan ve o an itibariyle borçlu olan birliklerin, üç ay içinde tasfiye kararı almaları ve Bakanlığa başvurmaları hâlinde, tasfiye süreçlerinin tamamlanmasını takiben borçlarının terkin edilmesi imkanı sağlanmıştır (Cenkış, 2014b: 6).

Anılan bu değişikliğin usul ve esasları Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılan ve 18.12.2013 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Tasfiye Kararı Alan Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Tasfiyelerine İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesi ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Olan Borçlarının Terkin Edilmesine Dair Karar" ile belirlenmiştir. Kullandıkları DFİF kredilerini geri ödemeleri mümkün olmayan ve 6183 sayılı Kanuna göre takibata uğramış olan birlikler, tasfiyeye girmeleri halinde bu borçlardan ve kamuya olan tüm borçlarından kurtulmuş olacaklardır (Cenkış, 2014b: 6).

Yine, kanunda yapılan bu değişikliklerin hayata geçirilmesi için, Birliklerin de görüşü alınarak Bakanlıkça Birlik ve kooperatiflerin yeni ana sözleşmeleri hazırlanmış, söz konusu ana sözleşmelere dair tebliğ 08.04.2014 tarihinde yürürlüğe

girmiş olup bahse konu tebliğin 4'üncü maddesinin 2'nci fıkrasında da en çok altı ay içerisinde örnek ana sözleşmeleri imzalamayan kooperatif ve birliklerin dağılmış sayılacağı hüküm altına alınmıştır. Bu bağlamda halihazırda faal olan birlikler de tebliğ hükümleri doğrultusunda gerekli işlemleri yerini getirerek intibak süreçlerini tamamlamıştır (TSK ve TSKB Örnek Ana sözleşmelerine İntibak Usul ve Esaslarının Belirlenmesine Dair Tebliğ, 2014: Madde 4).

2.7. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Ekonomik Sistem İçerisindeki Yeri

Tarım satış kooperatifleri birlikleri, ortakların ürünlerini alıp işleyerek satımını yapan, ürünlerin pazarlanmasında aracılara aktarılan kârların üreticilere kazandırılmasını temel politika edinmiş, ortakların üretim ihtiyaçlarını karşılayarak üreticilere araç ve gereç tedarik etmek amacıyla kurulan işletmelerdir. Ülkemizde 58 ilde faaliyet gösteren toplam 13 adet aktif tarım satış kooperatifi birliği bulunmaktadır. Birlikler; ayçiçeği, pamuk, fındık, üzüm, incir, zeytin, zeytinyağı, gül, tiftik ve ipekböceği gibi ürünlerde faaliyet göstermektedirler.

Birlik mubayaalarının Türkiye rekoltesi içerisindeki payı dönemsel olarak değerlendirildiğinde kamu vesayetinin sürdüğü ve DFİF kredilerinin verildiği 1996-2000 arası dönemde alım paylarının yüksek olduğu, özerklik sürecinin başladığı ve DFİF kredisinde düşüş yaşandığı yıllar olan 2001-2005 arasında alım miktarlarında düşüş yaşandığı, 2006-2016 arası dönemde ise bu düşüşün yıldan yıla artığı görülmektedir (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016,http://koop.gtb.gov.tr/data/592ea2dd1a79f514ac499aae/TKR-2016 2017%200804-BASIM.pdf, 10.09.2018).

Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri ürünlerin depolanmasına yönelikte girişimlerde bulunmaktadır. Tarım ürünlerinin çabuk bozulabilir özelliği ve satış zamanın uzatılma ihtiyacı nedeniyle depolama konusu tarım alanında önemli konuma sahiptir. Ürünlerin depolanmasının amacı mevsimlik üretimle meydana gelen sürekli

talebi uyumlaştırarak arz ve talep dengesini korumaktır. Bu çerçevede birlikler bünyesinde bulunan depolama kapasiteleri ile ortaklarının yararlanmasına olanak sağlamaktadır.

Birlikler ürünlerini belli markalar adı altında satmaktadır. Birliklerin sahip olduğu köklü geçmiş ve ürünlerinin kaliteli ve sağlıklı olarak bilinmesi gibi unsurlar birliklerin kendi markalarının oluşmasına sebep olmuştur. Ülkemizde birlikler tarafından satışı yapılan ürünler tüketiciler tarafından güven sebebiyle tercih edilen markalar arasındadır. Bu bağlamda Biryağ, Bima, Trakyağ, Şefim ve Trakyem gibi markalar altında satılan Trakya Birlik ürünleri, Tariş markası altında satılan zeytin, zeytinyağı, incir ve üzüm, Marmarabirlik markası altında satılan zeytin, Rosense markası altında satılan Gülbirlik ürünleri ve Fiskobirlik markası altında satılan fındık, çikolata ve fındık ezmesi gibi ürünler tüketiciler tarafından çoğunlukla ve güvenle satın alınmaktadır.

Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri kuru üzüm, incir, zeytin, zeytinyağı ve gülyağı gibi ürünlerin ihracatına katkı sağlamaktadır. Ülkemizin büyük bir problemi olan cari açığın kapatılmasında ülkemiz tarım ürünlerinin ihracatında birlikler önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda birlikler doğrudan ihraç geliri sağlamakta ve ülkemizin önde gelen tarım ihracat ürünlerinde piyasa yapıcı rol üstlenmektedir. Ayrıca kuru üzüm ihracatında sektörün lideri olan Tariş Üzüm Birliği toplam kuru meyveler ihracatında %8-10'luk payla ilk sırada yer almaktadır. Marmarabirlik ise %17 lik payla sektörde lider durumdadır. Yine Tariş Zeytin ve İncir de ciddi ihracat rakamlarına ulaşmıştır. Diğer taraftan Trakya Birlik ve Marmarabirlik İSO tarafından her yıl açıklanan ülkemizdeki en büyük sanayi kuruluşları listesinde yer almaktadırlar (İSO 500 Hakkında Geçmiş Yıl Verileri, http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/gecmis-yil-verileri/, 10.10.2018).

Ayrıca Birlikler tarımsal amaçlı kullanılmak üzere ortaklarına dağıtmış oldukları kredilerle üreticilerin ayni ve nakdi ihtiyaçlarını karşılayarak üretime büyük bir katkı sağlamaktadırlar.

Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri tümüyle devlet tarafından kayıt altına alınan kuruluşlar olması ve 2000 yılından önceki dönemde devlet vesayeti altında bulunmasından kalan alışkanlıkları sebebiyle kamusal yükümlülüklerini de tümüyle ve olması gerektiğ gibi yerine getirmektedir. Dolayısıyla birlikler her yıl vergi, harç ve prim gibi yollarla kamuya önemli katkılarda bulunmaktadır. Yine büyük sanayi kuruluşlarına sahip olmaları sebebiyle de ülke istihdamına olumlu katkıda bulunmaktadırlar.

2.8. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Organları Ve İdari Yapısı

Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin organları Genel Kurul ve Yönetim Kurulu olup, söz konusu organlar aşağıda incelenmiştir.

2.8.1. Genel Kurul

Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin en yetkili organı genel kuruldur ve bağlı kooperatiflerinde görev alan Kooperatif Temsilcilerinden oluşmaktadır. Genel kurul birliklerin ve kooperatiflerin bütün ortaklarını temsil etmekte olup, kararlar demokratik bir biçimde alınmaktadır. Kooperatiflerde seçilen temsilci sayılarının nasıl hesaplanacağı ve temsilcilerde aranan şartlar ise ana sözleşmede belirtilmiştir. Genel kurulda her ortağın bir oy hakkı olup, temsilen oy kullanılmamaktadır. (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 22).

Temsilciler, dört yıl için seçilmektedir (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 44).

Diğer taraftan, kooperatif temsilcilerinin; seçilme şartları ve görevlerinin sona ermesi ile ilgili durumlar ana sözleşmede açıkça belirtilmiştir (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 50/1).

Birlik olağan veya olağanüstü olmak üzere genel kurulu toplayabilir, olağan genel kurul toplantıları hesap döneminin bitiminden itibaren en fazla 6 ay içinde yapılmalıdır. (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 24/1).

Her olağan genel kurul toplantısının gündeminde; yönetim kurulu faaliyet raporları, finansal tablolar ve denetçi raporlarının müzakeresi yapılır, finansal tablolar oylamaya sunularak yönetim kurulu üyelerinin ibrası sağlanır, görev süresi dolan asıl ve yedek yönetim kurulu üyelerinin seçimi yapılır, yine denetçileri seçimi yapılır, huzur hakkı ve harcırah gibi yönetim kuruluna ödenen tutarlar belirlenir, uzmanlar komitesi raporu varsa görüşülerek karara bağlanır, politika ve stratejiler belirlenerek yıllık çalışma programı ile bütçe görüşülerek karara bağlanır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 28/1).

Genel kurulun açılabilmesi için toplantı nisabının sağlanması gerekmekte olup, temsilcilerin yarıdan fazlasının ortaklar cetvelini imzalayarak toplantıda bizzat bulunmaları gerekir, ilk toplantıda yeterli çoğunluk sağlanamazsa ikinci toplantıda yönetim asıl-yedek ve divanı oluşturabilecek kadar üyenin hazirun cetvelini imzalaması gerekmektedir. Ancak yönetim kurulu üyelerinin ibrası, üyelere yapılacak ödemeler, gayrimenkul alım satımı, inşaat işleri, kredi kullanımı gibi bazı önemli kararların alınabilmesi için bu çoğunluk da yeterli olmayıp delegelerin en az dörtte birinin hazirun cetvelini imzalaması gerekmektedir. Yine birliğin dağılması veya birleşmesi, kooperatiflerin sorumluluklarının artırılması veya ek ödeme yükümlülüğü getirilmesi gibi durumlarda ana sözleşmede belirtilen çoğunluğun sağlanması gerekmektedir (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 31).

Genel kurulun görev ve yetkilerine baktığımızda; bilanço, bilanço hesapları, gelir tablosu hesaplarını onaylamak, yönetim kurulu faaliyet raporu ile denetçi raporlarını tartışmak, yönetimi ibra etmek, çalışma politika-stratejileri ile çalışma programını ve bütçeyi görüşmek, yönetim kurulu üyeleri ile yedeklerini seçmek, yönetmelikleri karara bağlamak, huzur hakkı ve harcırah gibi parasal haklara karar

vermek, ana sözleşme değişiklikleri hakkında karar vermek gibi önemli yetkileri bulunmaktadır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 34).

2.8.2. Yönetim Kurulu

Birliklerin diğer bir organı Yönetim Kuruludur. Birlikler esas itibariyle yönetim kurulu tarafından yönetilmekte ve temsil edilmektedir. Bu bağlamda da yönetim kurulu birliklerin işlerinin yönetimi için gerekli titizliği göstermek, birliğin başarısı için çalışmalar yürütmekle yükümlüdür. Bu sebeple de yönetimin başarısı birliğin başarısı ile doğru orantılı olmakla birlikte yönetimin, kooperatifçilik ilkelerini iyi bilmekle yetinmeyip ticari anlamda da belli bir yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Yönetim kurulu temsilciler tarafından en fazla dört yıl için göreve getirilen, birlik genel müdürü hariç en çok 6 üyeden oluşan bir organdır. Yönetim kurulu asıl ve yedek üyelerinin en az ikisinin dört yıllık yükseköğrenim mezunu olması gerekmektedir. Ortak olmayan ve yükseköğretim kontenjanından yönetime giren kişilerin yönetim, pazarlama, ticaret, denetim, vb. alanlardan herhangi birinde en az 5 yıl iş deneyimi olması gerekmektedir. Ancak bu üyeler hakkında ilgili Bakanlıktan uygun görüşü alınması zorunludur. Yönetim kurulu üyelerinde aranan seçilme şartları ile bağdaşmayan görevleri, yönetim kurulunun görev yetkileri, üyeliğin sona erme halleri, sorumluluk ve yasak muameleleri, üyelere ödenecek asgari ücret miktarı da birlik ana sözleşmesinde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 43-54).

Birliklerde yönetimin beş asıl görevi bulunmaktadır. Bunlar; Planlama, Örgütleme, Koordinasyon, Emir-Komuta ve Denetimdir. Planlama adımında; Birliğin çalışmalarının düzenli yürütülmesini sağlayacak esaslar belirlenmektedir. Örgütleme adımında; birliğin personel politikalarının belirlenerek bu politikaya uygun yönetmelikler ile birlikte gerekli iş gücü hazırlanmaktadır. Koordinasyon adımında; birliğin paydaşları ile olan ilişkileri düzenlenmektedir. Emir-Komuta adımında; birliğin işlerinin yerine getirilebilmesi için hiyerarşik düzen içerisinde ve anlaşılır şekilde çalışanlara iş verme sağlanmaktadır. Denetim adımında ise Birliğin

amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının veya ne kadar ulaştığının tespiti yapılmaktadır (Kurtulan, 2015: 568).

Diğer taraftan, Birliklerin daha iyi yönetilmesi için ana sözleşmelerde belirtilen sınırlar çerçevesinde yönetim kurulunun karar, gözetim ve denetim organı olması, icranın ise genel müdüre bırakılması amaçlanmıştır.

2.8.3. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Genel Müdür

1163 sayılı kooperatifler kanununun 58'inci maddesine istinaden birliklerde yönetim kurulu temsil yetkisini genel müdürlere verebilmektedir. Ancak birliği taahhüt altına sokabilecek karalarda yönetim kurulu üyelerinden birinin imzasının bulunması zorunludur (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 55).

Yine 4572 sayılı kanunda birlik işlerinin kanun, anasözleşme ve diğer mevzuat hükümleri ile genel kurul ve yönetim kurulu kararları doğrultusunda genel müdür tarafından yürütüleceği ve genel müdür ile yardımcılarının en az dört yıllık yükseköğretim kurumlarından mezun olacağı, ayrıca yönetim, pazarlama, ürün ticareti, denetim ve finansman alanında en az sekiz yıl iş tecrübesi olması gerektiği belirtilmiş olup, genel müdür; yönetim kurulu üyeliğine seçilmeye engel teşkil eden suçlardan mahkum olmayan kişiler arasından yönetim kurulunca atanmaktadır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 54).

Birliğin işleri genel müdürün koordinasyonunda yürütülmekte olup, bu bağlamda yönetim kurulu; mevzuat ve genel kurul kararları çerçevesinde kararları almakta, genel müdür ise bu karaların uygulayıcısı konumunda birlik faaliyetlerinin yürütülmesi için uygun idari yapıyı oluşturup yönetmektedir. Ana sözleşme doğrultusunda, Genel müdür tüm faaliyet ve karalarında genel kabul görmüş rasyonel işletmecilik uygulamaları ile kurumsal yönetim ve kooperatifçilik ilkelerini dikkate alarak basiretli bir tacir gibi hareket etmek zorundadır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 54).

2.8.4. Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde Denetim

Birlik, bakanlıkça belirlenen ciro ve ortak sayısı gibi kriterlere uyması durumunda bağımsız denetime tabidir. Belirlenen kriterleri taşımayan birlikler ise Bakanlıkça belirlenen Yönetmelik hükümlerine göre denetlenir. Ancak söz konusu yönetmelik henüz çıkartılmadığından kriterleri sağlayamayan birliklerin Bakanlıkça gönderilen talimatlara istinaden denetimi yapılmaktadır. Öte yandan anasözleşmeye göre denetimi yapılmayan birliğin finansal tabloları ve faaliyet raporu düzenlenmemiş sayılmaktadır (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 56).

Yine Birliğin iç denetimi kendi bünyesinde oluşturulan denetim ve rehberlik birimi tarafından yapılabilir. Bu birimde istihdam edilen kişilerin, görev yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları genel kurul kararından geçirilen bir yönetmelikte belirlenir (Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi, 2014: madde 57).

III. BÖLÜM

3.TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kurumsal Yönetim kavramının dünyada genel kabul gören tek bir tanımı bulunmamakla beraber kurumsal yönetim; şirketin uzun vadede değer yaratarak varlığını devam ettirirken kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda paydaşlarla olan ilişkilerin düzenlendiği, yönetim ile denetimin birbirinden ayrıldığı, tüm paydaşların haklarının korunduğu iyi bir yönetim biçimi şeklinde tanımlanabilir.

Yapılan araştırmalarda; Kurumsal Yönetimi iyi uygulayan şirketlerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri de yönetim açısından anonim şirketlere benzemektedir. Çünkü her ikisinde de, Genel Kurul ve yönetim kurulu sistemi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin sadece özel şirketlerde değil, Kamu kuruluşlarında da uygulanması düşünülmekte olup, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin tabi oldukları 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkındaki Kanunda ve ana sözleşmelerde kooperatif ve birliklerinin kooperatifçilik ve kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmeleri ile ilgili önemli değişiklikler yapılmış ve 2013 yılı Nisan ayında yürürlüğe girmiştir. Bu bağlamda söz konusu değişikliklerden sonra Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin de Kurumsal yönetim ilklerine uygun olarak yönetilmeleri bir anlamda zorunlu olmuştur.

Bu çalışma ile de Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde, sistemin işleyiş sürecinin, hangi alanlarda kurumsal yönetim anlayışına uygun, hangi alanlarda uygun olmadığını ortaya koyarak, genel anlamda kurumsal yönetim anlayışına olan

ihtiyacın belirlenmesi ve kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının birliklerin performansını ne ölçüde etkilediğinin ölçülmesi amaçlamaktadır.

Yine bu araştırma, kurumsal yönetim anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerine uygulanabilirliğini ve Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin performanslarını artırıcı etkisi olduğunu göstererek, Tarım Satış kooperatifleri ve diğer kooperatiflerin kurumsal yönetime geçmelerini tetikleyecek ve bunu gerçekleştirmede rehber olacaktır.

Bu sayede, Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin ve diğer kooperatiflerin kurumsal yönetime geçmeleri sağladıktan sonra, belirtilen kuruluşların daha iyi yönetilmeleri-denetlenmeleri gerçekleştirilecek, bu bağlamda ekonomik kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması suretiyle, ülke ekonomisine önemli katkı yapılacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

* Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin yönetim yapısı anonim şirket yönetim yapısına benzemektedir.

* Kurumsal yönetim ilkeleri ile kooperatifçilik ilkeleri birbirleriyle tamamen aynı olmasa da bir çok ortak noktalar barındırmaktadır.

* Kurumsal yönetim anlayışıyla ilk defa 2013 yılında yapılan mevzuat değişikliğiyle tanışan Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde kurumsal yönetim istenilen seviyede değildir.

* Yine kurumsal yönetim anlayışı ile ilgili mevzuatta yapılan çeşitli düzenlemelere ramen Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri için kurumsal yönetim ilkeleri henüz belirlenmemiştir. Ayrıca bazı düzenlemeler ise sadece kağıt üzerinde kalmıştır.

* Kurumsal yönetimi iyi uygulayan kurumlar daha başarılı olmakta ve kurumsal yönetim; özel sektördeki kuruluşların yanı sıra kamu kurum ve kuruluşlarında da başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir.

* Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri yönetim kurulu icrada görevli olan/olmayan üyelerin bulunduğu bir yapıdan oluşmamaktadır.

* Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin ekonomik varlığını sürdürebilmek ve hem ülke içinde hem de uluslararası arenada faaliyet gösteren firmalarla rekabet ederek başarılı olabilmesi için yönetim ve denetim sisteminde değişim yapılmalıdır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili maddeler bulunmaktadır. İkinci bölümde kurumsal yönetim anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde uygulanabilirliği ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin performansına yönelik sorular bulunmaktadır.

Anket çalışması 30.11.2018-31.01.2019 tarihleri arasında katılımcılara mail gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Toplam 150 çalışan ile anket gerçekleştirilmiş olup, kullanılabilen anket formu sayısı 147 adettir.(15 üst düzey, 94 yetkili, 38 yetkisiz)

Bu araştırma anketi tüm ortaklara ve çalışanlara ulaşmanın zorlukları sebebiyle sistem içerisindeki uygulama ile ihtiyacı en iyi görebilen, kurumun yönetim-denetim sorunlarını en iyi hisseden ve bilen unsur olarak çalışanlar temel alınarak yapılmış olup, kurumsal yönetim alanındaki mevzuat değişikliklerinden yeterince bilgi sahibi olmayan ve eğitim düzeylerinin düşük olması gibi nedenlerden ötürü ortaklara uygulanmamış, sadece faal Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin üst düzey yöneticileri ile yetkili-yetkisiz personelinin bir kısmına uygulanabilmiştir.

Araştırma, kurumsal yönetim anlayışının Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin genel sistemi içerisindeki uygulamalarla örtüşme düzeyi ve bu alandaki ihtiyaçları ve eksiklikleri belirmeye yönelik sorularla sınırlı tutulmuştur. Yine

anketin üçüncü bölümünde Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin performans değerlendirmesine yönelik sorular oluşturularak kurumsal yönetim ile performans arasındaki ilişki değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, araştırmada, belirlenen anket uygulamasının özelliklerinden olan hatalı cevaplama, kasıtlı olarak yanlış seçenek seçme, kurumsal kültür ve psikolojik etkenlerden kaynaklanan farklı cevaplar verme sınırlılıkları bulunmaktadır. Yine araştırma evrenine dahil olan kişilerin ankete katılmanın verdiği rahatsızlıktan kaynaklanan kısıtlılıkların olduğu çalışma sırasında ortaya çıkmış bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde kurumsal yönetim anlayışının uygulanabilirliği ve kurumsal yönetim ile Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin performansı arasındaki ilişki dâhil araştırmanın diğer varsayımlarını tespit etmeye yönelik verilerin anket şeklinde oluşturulması kararlaştırılmıştır.

Söz konusu anket çalışması SPSS isimli paket program uygulaması ile analiz edilmiştir. Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek için Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Çalışmada ayrıca ortalama ve standart sapmaları ölçmek için betimleyici istatistik testi kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için Basıklık ve Çarpıklık testleri uygulanmıştır. Çalışmada dokuz hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler stepwise metodu içeren regresyon modeli kullanılarak test edilmiştir.

3.5. Araştırmaya İlişkin Bulgular Ve Değerlendirmeler

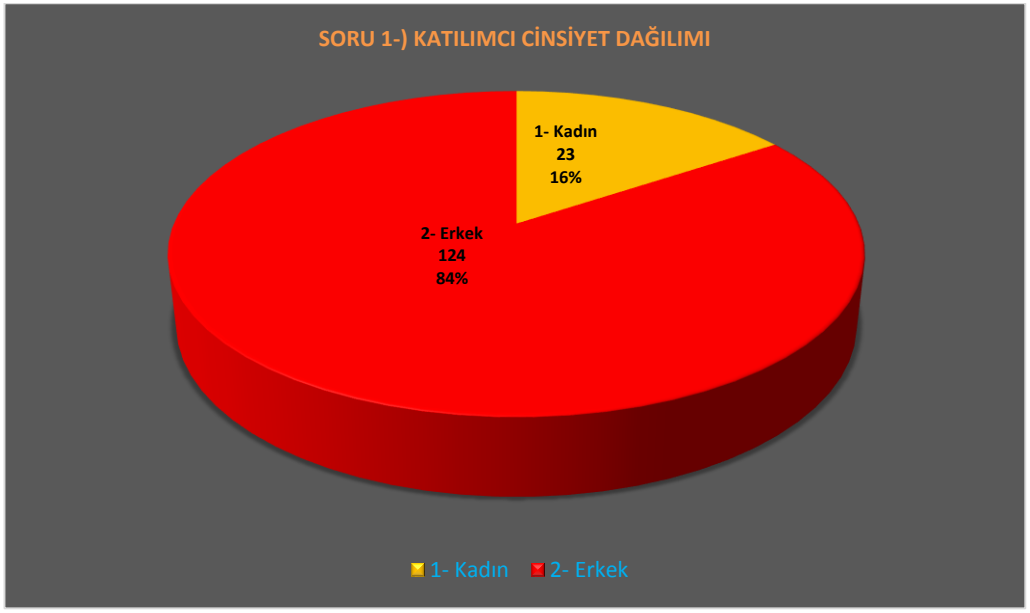
Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasında elde edilen 147 adet anket formu SPSS isimli paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler ele alınmış daha sonra ölçeklerle ilgili güvenilirlik analizi ve betimleyici istatistik testi kullanılmıştır, ayrıca değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı

test edilmiştir. Yine çalışmada oluşturulan dokuz hipotez regresyon modeli kullanılarak test edilmiştir.

3.5.1 Tanımlayıcı İstatistikler

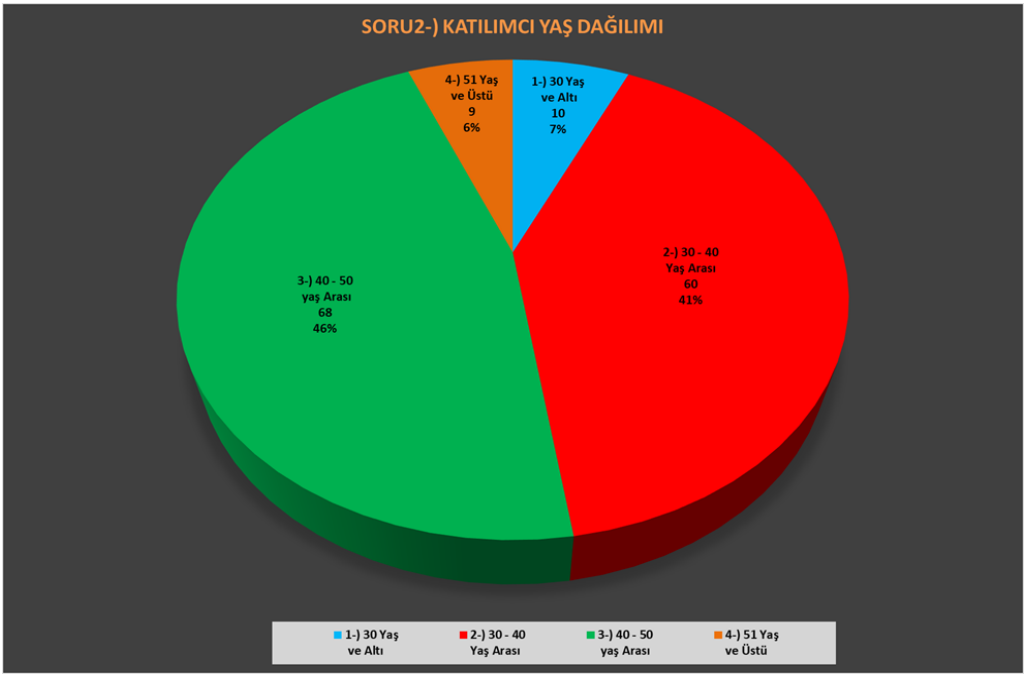
Araştırmada kullanılan anketin veri analizinde demografik özellikler ile ilgili maddelerin tanımlayıcı istatistikleri elde edilmiştir. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı Tablo 3'de görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek katılımcıların fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı



Tablo 4'de katılımcıların yaş dağılımı görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında büyük bir çoğunluğunun 30-50 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı



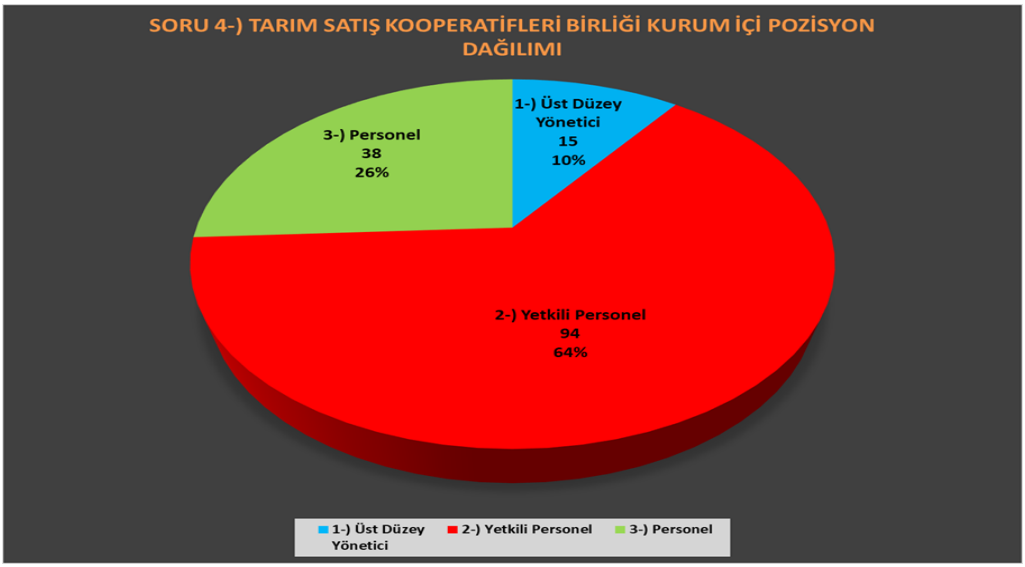
Tablo 5'de katılımcıların eğitim durumu görülmektedir. Katılımcıların eğitim dağılımına bakıldığında % 80'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı



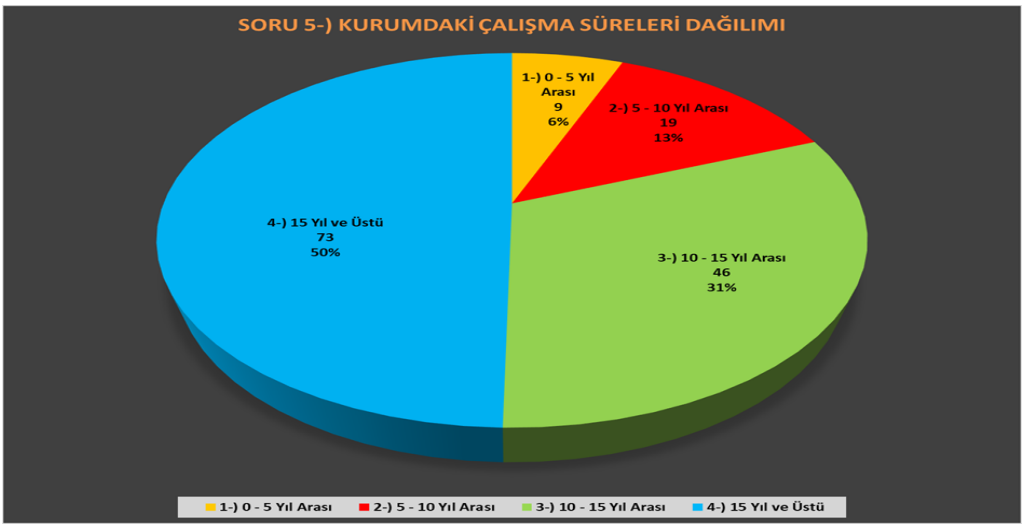
Tablo 6'de katılımcıların kurum içi pozisyon durumu görülmektedir. Katılımcıların kurum içindeki pozisyon dağılımının %64'ü yetkili personel (Müdür-Müdür Yrd.), %26'sı imza yetkisi olmayan personel, %10'unun ise üst düzey yönetici (Genel Müdür - Genel Müdür Yrd.) olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Kurum İçi Pozisyon Dağılımı



Tablo 7'de katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerinin dağılımı görülmektedir. Katılımcıların %81'inin en az 10 yıllık iş tecrübesinin bulunduğu bunlarında büyük bir çoğunluğunun kurumdaki çalışma sürelerinin 15 yıldan fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımı



3.5.2 Güvenilirlik Analizi

Çalışmada 48 bağımsız değişken kullanılmıştır. Bu 48 değişkenin tamamının güvenilirliği test edildiğinde %91,8 gibi yüksek bir oran elde edilmiştir. Bu 48 bağımsız değişkenden kurumsal yönetim ilke ve uygulaması ile ilgili tüm paydaşları kapsayan değişken 18 adettir.

Tablo 8. Bağımsız Değişkenler Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Öğe Sayısı
,918	48

Çalışmada sorulan sorularda bazı sorular olumsuz ifade şeklinde sorulmuştur. Bu sorulardan elde edilen rakamlar tersine çevrilmiştir. Örneğin, Kesinlikle Katılıyorum ifadesi 5 rakamından Hiç Katılmıyorum anlamına gelen 1 rakamına veya Katılıyorum ifadesi 4 rakamından Katılmıyorum anlamına gelen 2 rakamına dönüştürülmüştür. Bu şekilde tüm sorulara verilen cevapların aynı yönde olması sağlanmıştır.

Tarım satış kooperatifleri birliklerinde anketleri cevaplayan çalışanların dört kurumsal yönetim ilkesi (adalet, amaç olarak paydaş, tutarlılık ve şeffaflık) üzerinde

çok yüksek oranda hem fikir oldukları görülmektedir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde çalışanlar adalet ilkesi ile ilgili olarak müşteri ve tedarikçilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve müşteri ve tedarikçilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahiptirler. Üstelik bu durum her iki paydaş (müşteriler ve tedarikçiler) için sorulan dört element için de geçerlidir. Anketi cevaplayan çalışanların üzerinde hem fikir olduğu bir diğer kurumsal yönetim ilkesi amaç olarak paydaşlar ilkesidir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde elde edilen kar kooperatif paydaşlarının çıkarlarına hizmet etme aracı olarak görülmektedir. Yine anketi dolduran çalışanlar tutarlılık ilkesi ile ilgili olarak tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortakları, müşterileri ve tedarikçilerine söylenilen ile yapılanın tutarlı olduğu algısı vardır. Son olarak, anketi cevaplayan çalışanlar tüm paydaşlara ve ortaklara karşı şeffaf olunduğu konusunda güçlü bir algıya sahiptirler. Bu dört ilke ile ilgili standart sapmalar da diğer değişkenler ile kıyaslandığında bir hayli düşüktür.

Kurumsal yönetim uygulamaları konusunda üzerinde çok yüksek oranda hem fikir olunan tek bir uygulama (aktif iletişim) vardır. O uygulamada anketi cevaplayan çalışanlar tarım satış kooperatifleri birliklerine gelen şikâyetlerin incelenip ilgilisine olumlu ve olumsuz geri dönüşün yapıldığı konusunda genel bir algıya sahiptirler. Müşteriler ve ortaklar ile ilgili aktif iletişim kurumsal yönetim uygulamaları değişkenin de standart sapması diğer değişkenler ile kıyaslandığında bir hayli düşüktür.

2,5 ve üzerini olumlu olarak kabul edersek 48 sorudan 47 soruya olumlu yönde cevap verilmiştir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde soruları cevaplayan çalışanların kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları ile ilgili algıları olumludur. 2,5 ortalamanın altında olan tek değişken çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlardır. Söz konusu değişkenin elde ettiği ortalama 2,21'dir. Çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlar konusunda iki soru sorulmuştur. Birinci sorunun ortalaması 2,96'dır. Her iki sorunun ortalamasını alırsak 2,58 rakamını elde ederiz ki bu rakam 2,5 rakamına çok yakındır. Bu da bize anketi cevaplayanların söz konusu kurumsal yönetim uygulaması ile ilgili algılarının nötr olduğunu gösterir.

Tablo 9. Bağımsız Değişkenlerin Betimleyici İstatistik Sonuçları

	Öğe Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Adalet Ortaklar 1	147	3,7007	1,02980
Adalet Çalışanlar 1	147	3,2313	1,18245
Adalet Müşteriler 1	**147**	**4,1973**	**0,63720**
Adalet Tedarikçiler 1	**147**	**4,2109**	**0,59944**
Adalet Ortaklar 2	147	3,7823	1,06319
Adalet Çalışanlar 2	147	3,2925	1,23981
Adalet Müşteriler 2	**147**	**4,2993**	**0,59004**
Adalet Tedarikçiler 2	**147**	**4,2517**	**0,55940**
Adil Davranış Çalışan 1	147	2,9660	1,10674
Adil Davranış Paydaşlar	147	3,7279	0,84040
Adil Davranış Çalışan 2	147	2,2109	1,09314
Aktif İletişim Ortaklar	147	2,9660	1,21303
Aktif İletişim Çalışanlar	147	2,8503	1,13085
Aktif İletişim Müşteriler 1	147	3,0884	1,06581
Aktif İletişim Tedarikçiler	147	3,0274	1,08243
Aktif İletişim Müşteriler ve Ortaklar	**147**	**4,3265**	**0,64280**
Amaç Olarak Paydaş	**147**	**4,0272**	**0,70172**
Birlikte Çalışma Davranışı Ortaklar	147	2,8503	1,16662
Birlikte Çalışma Davranışı Çalışanlar	147	2,8027	1,16830
Birlikte Çalışma Davranışı Müşteriler	147	3,4626	0,98114
Birlikte Çalışma Davranışı Tedarikçiler	147	2,5714	1,05337
Birlikte Çalışma Davranışı Ortaklar Çalışanlar	147	3,6259	0,90062
Tutarlılık Ortaklar	**147**	**4,0068**	**0,54265**
Tutarlılık Çalışanlar	147	3,6395	0,89094
Tutarlılık Müşteriler	**147**	**4,1020**	**0,55806**
Tutarlılık Tedarikçiler	**147**	**4,0816**	**0,66734**
Güven Paydaşlar	147	2,8367	1,19955
Güvene Dayalı Davranışlar Çalışanlar	147	2,9524	1,38650
Güvene Dayalı Davranışlar Tedarikçiler	147	2,4626	1,00186
İnsan Varlığı Demeti	147	2,6395	1,19328
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 1	147	2,9728	1,12837
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2	147	2,8639	1,19725
Network Ortaklar	147	3,6803	0,96505
Network İlişkiler Süreci	147	3,6122	0,78904
Paydaş Katılım Süreci Çalışanlar 1	147	3,1769	1,08350
Paydaş Katılım Süreci Ortaklar	147	2,8844	1,22484
Paydaş Katılım Süreci Çalışanlar 2	147	2,8299	1,09403
Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci Tedarikçiler	147	2,9524	1,03589
Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci Çalışanlar	147	3,1156	1,23042
Pozitif Toplamlı Strateji Müşteriler	147	3,9728	0,74893
Sistematik İletişim Süreci Ortaklar	147	2,8844	1,24150
Sistematik İletişim Süreci Çalışanlar	147	2,6531	1,17423
Sistematik İletişim Süreci Müşteriler	147	3,0408	1,08462
Sistematik İletişim Süreci Tedarikçiler	147	2,9592	1,09718
Şeffaflık Paydaşlar	**147**	**4,0748**	**0,74105**
Şeffaflık Ortaklar	**147**	**4,1293**	**0,73347**
Uzun Süreli Kar Katma Değer Ortaklar	147	3,4014	1,06411
Uzun Süreli Kar Katma Değer Çalışanlar	147	2,5374	1,09339
Geçerli Öğe	146		

Çalışmada bağımsız değişkenlerin normal dağılımı olup olmadığını anlamak için çarpıklık ve basıklık dereceleri incelenmiştir. Normal dağılım olması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması yeterli görülmektedir. Bu anlamda söz konusu verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde hepsinin bu değerler arasında olduğu ve normal dağılıma uyduğu görülmektedir.

Tablo 10. Bağımsız Değişkenlerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

	Öğe	Çarpıklık		Basıklık	
	Sayısı	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Adalet Ortaklar 1	147	-0,706	0,200	-0,254	0,397
Adalet Çalışanlar 1	147	-0,258	0,200	-1,095	0,397
Adalet Müşteriler 1	147	-0,194	0,200	-0,611	0,397
Adalet Tedarikçiler 1	147	-0,115	0,200	-0,425	0,397
Adalet Ortaklar 2	147	-0,593	0,200	-0,587	0,397
Adalet Çalışanlar 2	147	-0,159	0,200	-1,275	0,397
Adalet Müşteriler 2	147	-0,189	0,200	-0,579	0,397
Adalet Tedarikçiler 2	147	0,006	0,200	-0,374	0,397
Adil Davranış Çalışan 1	147	-0,117	0,200	-0,748	0,397
Adil Davranış Paydaşlar	147	-0,080	0,200	-0,317	0,397
Adil Davranış Çalışan 2	147	1,293	0,200	1,141	0,397
Aktif İletişim Ortaklar	147	-0,191	0,200	-1,155	0,397
Aktif İletişim Çalışanlar	147	0,098	0,200	-1,086	0,397
Aktif İletişim Müşteriler 1	147	0,097	0,200	-0,888	0,397
Aktif İletişim Tedarikçiler	147	-0,055	0,200	-0,915	0,399
Aktif İletişim Müşteriler ve Ortaklar	147	-0,738	0,200	0,975	0,397
Amaç Olarak Paydaş	147	-0,640	0,200	0,915	0,397
Birlikte Çalışma Davranışı Ortaklar	147	0,217	0,200	-1,025	0,397
Birlikte Çalışma Davranışı Çalışanlar	147	0,209	0,200	-0,978	0,397
Birlikte Çalışma Davranışı Müşteriler	147	-0,512	0,200	0,030	0,397
Birlikte Çalışma Davranışı Tedarikçiler	147	0,682	0,200	-0,011	0,397
Birlikte Çalışma Davranışı ortaklar Çalışanlar	147	-0,726	0,200	0,391	0,397
Tutarlılık Ortaklar	147	-0,255	0,200	1,476	0,397
Tutarlılık Çalışanlar	147	-0,636	0,200	0,162	0,397
Tutarlılık Müşteriler	147	0,037	0,200	0,158	0,397
Tutarlılık Tedarikçiler	147	-1,075	0,200	3,645	0,397
Güven Paydaşlar	147	0,054	0,200	-0,963	0,397
Güvene Dayalı Davranışlar Çalışanlar	147	0,039	0,200	-1,340	0,397
Güvene Dayalı Davranışlar Tedarikçiler	147	0,746	0,200	0,076	0,397
İnsan Varlığı Demeti	147	0,240	0,200	-1,024	0,397
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 1	147	-0,091	0,200	-0,936	0,397
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2	147	0,242	0,200	-1,085	0,397
Network Ortaklar	147	-0,616	0,200	-0,199	0,397
Network İlişkiler Süreci	147	-0,462	0,200	0,269	0,397
Paydaş Katılım Süreci Çalışanlar 1	147	-0,031	0,200	-0,930	0,397
Paydaş Katılım Süreci Ortaklar	147	-0,003	0,200	-1,049	0,397
Paydaş Katılım Süreci Çalışanlar 2	147	0,376	0,200	-0,707	0,397
Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci Tedarikçiler	147	0,059	0,200	-0,827	0,397
Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci Çalışanlar	147	0,000	0,200	-1,079	0,397
Pozitif Toplamlı Strateji Müşteriler	147	-1,741	0,200	5,607	0,397
Sistematik İletişim Süreci Ortaklar	147	-0,061	0,200	-1,269	0,397
Sistematik İletişim Süreci Çalışanlar	147	0,114	0,200	-1,169	0,397
Sistematik İletişim Süreci Müşteriler	147	0,179	0,200	-0,851	0,397
Sistematik İletişim Süreci Tedarikçiler	147	0,145	0,200	-1,119	0,397
Şeffaflık Paydaşlar	147	-0,735	0,200	1,367	0,397
Şeffaflık Ortaklar	147	-0,946	0,200	2,088	0,397
Uzun Süreli Kar Katma Değer Ortaklar	147	-0,309	0,200	-0,840	0,397
Uzun Süreli Kar Katma Değer Çalışanlar	147	0,557	0,200	-0,541	0,397
Geçerli Öğe	146				

Diğer taraftan, çalışmada kurumsal yönetim uygulamalarının performansa etkisin ölçmek için dokuz bağımlı değişken kullanılmıştır. Ankette performans ile ilgili sekiz soru sorulmuştur. Dokuzuncu değişken sekiz sorunun ortalaması alınarak oluşturulmuştur. Bu dokuz değişkenin tamamının güvenilirliği test edildiğinde %92,8

gibi yüksek bir oran elde edilmiştir. Aşağıda ankette sorulan sekiz değişkenin normalite testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 11. Bağımlı Değişkenler Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Öğe Sayısı
,928	9

Tablo 12. Bağımlı Değişkenlerin Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

	Öğe Sayısı	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Performans1	147	,217	,200	-,223	,397
Performans2	147	-,126	,200	-,090	,397
Performans3	147	-,508	,200	-,263	,397
Performans4	147	-,056	,200	-1,081	,397
Performans5	147	,028	,200	-1,108	,397
Performans6	147	,264	,200	-,943	,397
Performans7	147	-,134	,200	-,880	,397
Performans8	147	-,097	,200	-,921	,397
Geçerli Öğe	147				

Bağımlı değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında kaldığı için değişkenlerin normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerindeki kurumsal yönetim anlayışının kurum performansına etkisini değerlendirebilmek için aşağıdaki dokuz hipotez ve bu bağlamda da dokuz adet regresyon modeli oluşturulmuştur.

Hipotezler

H1: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun gelecekteki hedefine etkisi vardır.

H2: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun rekabet edebilirliğini etkilemektedir.

H3: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurum yeni bir ürün lanse ettiğinde elde edilecek başarıya etkisi vardır.

H4: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun genel performans ve başarısına etkisi vardır.

H5: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının çalışan verimliliğine etkisi vardır.

H6: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun süreç verimliliğine etkisi vardır.

H7: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun satışlarına etkisi vardır.

H8: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun karına etkisi vardır.

H9: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun tüm performans unsurlarına etkisi vardır.

1. Model

Tablo 13. 1. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,710	,505	,479	,59167

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	49,203	7	7,029	20,078	,000
	48,311	138	,350		
	97,514	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	2,699	,481		5,615	,000
AdilDavranışÇalışan2	-,191	,051	-,256	-3,775	,000
AdaletMüşteriler1	,466	,091	,363	5,110	,000
KurumsalSosyalSorumluluk2	,234	,049	,341	4,782	,000
AdaletMüşteriler2	-,266	,097	-,192	-2,731	,007
AdaletOrtaklar1	,274	,059	,346	4,650	,000
AdilDavranışPaydaşlar	-,227	,076	-,233	-2,981	,003
UzunSüreliKarKatmaDeğerÇalışanlar	-,136	,049	-,182	-2,771	,006

Bağımlı Değişken: Performans 1

Birinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 1 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %50,5 (R^2) olarak ortaya çıkmıştır. Birinci modelin genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden yedi tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Yedi bağımsız değişkenden dört tanesi Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde ve üç tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu yedi bağımsız değişken Performans 1 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

2. Model

Tablo 14. 2. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,686	,471	,452	,64503

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	51,813	5	10,363	24,906	,000
	58,249	140	,416		
	110,062	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	,451	,522		,865	,389
İnsan Varlığı Demeti	,295	,049	,404	6,064	,000
Pozititif Toplamlı Strateji Müşteriler	,265	,074	,229	3,601	,000

Bağımlı Değişken: Performans 2

İkinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 2 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %47,1 (R^2) olarak ortaya çıkmıştır. İkinci model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden iki tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Her iki değişken de Performans 2 değişkenini pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu iki bağımsız değişken Performans 2 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

3. Model

Tablo 15. 3. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,618	,382	,355	,72971

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	45,746	6	7,624	14,319	,000
Residual	74,014	139	,532		
Total	119,760	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	,654	,472		1,386	,168
BirlikteÇalışmaDavranışıOrtaklarÇalışanlar	,310	,074	,308	4,220	,000
PozititifToplamlıStratejiMüşteriler	,214	,085	,177	2,522	,013
AdaletÇalışanlar1	,157	,060	,204	2,620	,010
UzunSüreliKarKatmaDeğerOrtaklar	-,224	,064	-,263	-3,517	,001
AmaçOlarakPaydaş	,219	,092	,170	2,379	,019
İnsanVarlığıDemeti	,144	,064	,190	2,244	,026

Bağımlı Değişken: Performans 3

Üçüncü regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 3 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %38,2 (R^2) olarak ortaya çıkmıştır. Üçüncü model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden altı tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Altı bağımsız değişkenden sadece bir tanesi Performans 3 bağımlı değişkenini negatif yönde ve beş tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu altı bağımsız değişken Performans 3 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

4. Model

Tablo 16. 4. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,852	,727	,706	,54826

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	107,811	10	10,781	35,866	,000
Residual	40,580	135	,301		
Total	148,390	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	-,668	,388		-1,724	,087
AdaletÇalışanlar1	,209	,062	,245	3,376	,001
SistematikİletişimSüreciÇalışanlar	,201	,069	,233	2,914	,004
AdaletTedarikçiler1	,442	,083	,262	5,346	,000
NetworkilişkilerSüreci	-,209	,067	-,163	-3,115	,002
GüvenPaydaşlar	,113	,060	,134	1,894	,060
AdaletOrtaklar1	,227	,069	,232	3,295	,001
KurumsalSosyalSorumluluk1	,192	,059	,215	3,276	,001
İnsanVarlığıDemeti	,148	,061	,174	2,422	,017
SistematikİletişimSüreciTedarikçiler	-,185	,067	-,200	-2,765	,006
BirlikteÇalışmaDavranışıOrtaklar	,090	,043	,104	2,101	,038

Bağımlı Değişken: Performans 4

Dördüncü regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 4 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%72,7) bir hayli yüksektir. Dördüncü model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden on tanesi stepwise yönteminde

modele dahil olmuştur. On bağımsız değişkenden sadece iki tanesi Performans 4 bağımlı değişkenini negatif yönde ve sekiz tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu on bağımsız değişken Performans 4 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

5. Model

Tablo 17. 5. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
11	,866	,750	,734	,58361

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	139,165	9	15,463	45,399	,000
Residual	46,321	136	,341		
Total	185,486	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	-1,157	,531		-2,181	,031
AktifİletişimÇalışanlar	,203	,064	,203	3,146	,002
AdaletÇalışanlar1	,252	,054	,265	4,661	,000
PozititifToplamlıStratejiMüşteriler	,263	,071	,174	3,723	,000
AdaletTedarikçiler2	,208	,103	,103	2,025	,045
PaydaşlarlaDengeliİlişlerSüreciÇalışanlar	-,179	,052	-,195	-3,431	,001
SistematikİletişimSüreciTedarikçiler	,194	,059	,188	3,299	,001
AdaletTedarikçiler1	,408	,113	,217	3,615	,000
BirlikteÇalışmaDavranışıÇalışanlar	,100	,048	,103	2,080	,039
AdaletMüşteriler1	-,213	,103	-,120	-2,067	,041

Bağımlı Değişken: Performans 5

Beşinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 5 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%75) bir hayli yüksektir. Beşinci model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden dokuz tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Dokuz bağımsız değişkenden sadece iki tanesi Performans 5 bağımlı değişkenini negatif yönde ve yedi tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu dokuz bağımsız değişken Performans 5 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

6. Model

Tablo 18. 6. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,796	,634	,623	,60494

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Regression	89,277	4	22,319	60,988	,000
	Residual	51,600	141	,366		
	Total	140,877	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	1,164	,218		5,342	,000
SistematikİletişimSüreciTedarikçiler	,327	,060	,364	5,489	,000
AdaletÇalışanlar1	,364	,051	,438	7,190	,000
İnsanVarlığıDemeti	,195	,059	,236	3,298	,001
NetworkOrtaklar	-,130	,061	-,127	-2,109	,037

Bağımlı Değişken: Performans 6

Altıncı regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 6 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %63,4 (R^2) olarak ortaya çıkmıştır. Altıncı model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden dört tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Dört değişkenden sadece bir tanesi Performans 6 bağımlı değişkenini negatif yönde etkilerken üç tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu dört bağımsız değişken Performans 6 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

7. Model

Tablo 19. 7. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,856	,733	,712	,58799

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	127,488	11	11,590	33,523	,000
Residual	46,327	134	,346		
Total	173,815	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağmsız Değişkenler)	,064	,477		,135	,893
SistematikİletişimSüreciTedarikçiler	,201	,075	,202	2,685	,008
AktifİletişimMüşteriler1	,370	,078	,361	4,723	,000
AdilDavranışÇalışan2	-,120	,050	-,120	-2,410	,017
AktifİletişimOrtaklar	-,300	,079	-,333	-3,779	,000
SistematikİletişimSüreciMüşteriler	,227	,080	,225	2,827	,005
UzunSüreliKarKatmaDeğerOrtaklar	,182	,065	,177	2,811	,006
GüveneDayalıDavranışlarTedarikçiler	-,093	,053	-,085	-1,751	,082
AdaletOrtaklar2	,356	,061	,347	5,884	,000
AmaçOlarakPaydaş	,245	,081	,157	3,039	,003
BirlikteÇalışmaDavranışıOrtaklar	,120	,046	,128	2,593	,011
TutarlılıkTedarikçiler	-,238	,082	-,145	-2,889	,005

Bağımlı Değiken: Performans 7

Yedinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 7 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%73,3) bir hayli yüksektir. Yedinci model genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden onbir tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Onbir bağımsız değişkenden dört tanesi Performans 7 bağımlı değişkenini negatif yönde ve yedi tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu onbir bağımsız değişken Performans 7 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

8. Model

Tablo 20. 8. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,829	,687	,671	,67185

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	136,449	7	19,493	43,184	,000
Residual	62,291	138	,451		
Total	198,740	145			

Coefficients[a]

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	2,142	,579		3,701	,000
İnsanVarlığıDemeti	,262	,067	,266	3,935	,000
PaydaşlarlaDengeliİlişlerSüreciÇalışanlar	-,199	,062	-,209	-3,215	,002
TutarlılıkTedarikçiler	-,218	,092	-,125	-2,365	,019

Bağımlı Değişken: Performans 8

Sekizinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 8 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%68,7) bir hayli yüksektir. Sekizinci modelin genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden üç tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Üç bağımsız değişkenden iki tanesi Performans 8 bağımlı değişkenini negatif yönde ve biri tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu üç bağımsız değişken Performans 8 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler.

9. Model

Tablo 21. 9. Regresyon Modeline Ait İstatistiki Bilgilerin Özeti ve Analiz Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmin Hatası
	,894	,799	,784	,36406

ANOVA ANALİZİ SONUÇLARI

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regression	71,115	10	7,112	53,657	,000
Residual	17,892	135	,133		
Total	89,008	145			

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Bağımsız Değişkenler)	1,438	,399		3,604	,000
SistematikİletişimSüreciOrtaklar	,081	,046	,128	1,753	,082
AdaletÇalışanlar1	,214	,034	,325	6,294	,000
İnsanVarlığıDemeti	,123	,039	,187	3,177	,002
SistematikİletişimSüreciMüşteriler	,139	,041	,193	3,358	,001
PaydaşlarlaDengeliİlişlerSüreciÇalışanlar	-,101	,035	-,159	-2,902	,004

Bağımlı Değişken: Performans 9 (8 Performans Kriterinin Ortalaması)

Dokuzuncu ve son regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 9 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%79,9) diğer sekiz model ile kıyaslandığında en yüksek açıklama düzeyidir. Dokuzuncu modelin genel olarak ele alındığında istatistiki olarak anlamlı olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden beş tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Beş bağımsız değişkenden sadece bir tanesi Performans 9 bağımlı değişkenini negatif yönde ve dört tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Yukarıda görüldüğü üzere tüm bu beş bağımsız değişken Performans 9 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedirler. Diğer taraftan, aşağıdaki tablolarda oluşturulan dokuz modelin özeti yer almakta olup, oluşturulan dokuz modelin F değerleri incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca dokuz modelden yedisinin performansla ilgili bağımlı değişkenleri açıklama düzeyi %50'nin üzerindedir. Sonuç olarak, çalışmada oluşturulan dokuz hipotez de desteklenmiştir. Diğer bir deyişle, kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları tarım satış kooperatifleri birliklerindeki performansı etkilemektedir.

Tablo 22. 9 Modelin Özet İstatistiki Bilgileri ve Analiz Sonuçları

	Bağımlı Değişkenler									
Bağımsız Değişkenler	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	FREKANS
Adalet-Çalışanlar 1			0,204 (2,620)	0,245 (3,376)	0,265 (4,661)	0,438 (7,190)			0,325 (6,294)	5
Adalet-Müşteriler 1	0,363 (5,110)				-0,120 (-2,067)					2
Adalet-Müşteriler 2	-0,192 (-2,731)									1
Adalet-Ortaklar 1	0,346 (4,650)			0,232 (3,295)						2
Adalet-Ortaklar 2							0,347 (5,884)			1
Adalet-Tedarikçiler 1				0,262 (5,346)	0,217 (3,615)					2
Adalet-Tedarikçiler 2					0,103 (2,025)					1
Adil Davranışlar Süreci Çalışan 2	-0,256 (-3,775)						-0,120 (-2,410)			2
Adil Davranışlar Süreci Paydaşlar	-0,233 (-2,981)									1
Aktif İletişim Süreci Çalışanlar					0,203 (3,146)					1
Aktif İletişim Süreci Müşteriler 1							0,361 (4,723)			1
Aktif İletişim Süreci Ortaklar							-0,333 (-3,779)			1
Amaç Olarak Paydaşlar			0,170 (2,379)				0,157 (3,039)			2
Birlikte Çalışma Davranışı Çalışanlar					0,103 (2,080)					1
Birlikte Çalışma Davranışı Ortaklar				0,104 (2,101)			0,128 (2,593)			2
Birlikte Çalışma Davranışı Ortaklar-Çalışanlar			0,308 (4,220)							1
F Değeri	20,078	24,906	14,319	35,866	45,399	60,988	33,523	43,184	53,657	
R Kare	0,505	0,471	0,382	0,727	0,75	0,634	0,733	0,687	0,799	

*Tabloda yer alan parantez içindeki değerler t değerleri ve diğer rakamlar beta katsayısıdır.

	Bağımlı Değişkenler									
Bağımsız Değişkenler	**P1**	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**FREKANS**
Dürüstlük-Tutarlılık-Tedarikçiler							-0,145 (-2,889)	-0,125 (-2,365)		2
Güven				0,134 (1,894)						1
Güvene Dayalı Davranışlar Tedarikçiler							-0,085 (-1,751)			1
İnsan Varlığı Demeti		0,404 (6,064)	0,190 (2,244)	0,174 (2,422)		0,236 (3,298)		0,266 (3,935)	0,187 (3,177)	6
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 1				0,215 (3,276)						1
Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2	0,341 (4,782)									1
Network Ortaklar						-0,127 (-2,109)				1
Network İlişkiler Süreci				-0,163 (-3,115)						1
Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci Çalışanlar					-0,195 (-3,431)			-0,209 (-3,215)	-0,159 (-2,902)	3
Pozitif Toplamlı Strateji Müşteriler		0,229 (3,601)	0,177 (2,522)		0,174 (3,723)					3
Sistematik İletişim Süreci Çalışanlar				0,233 (2,914)						1
Sistematik İletişim Süreci Müşteriler							0,225 (2,827)		0,193 (3,358)	2
Sistematik İletişim Süreci Ortaklar									0,128 (1,753)	1
Sistematik İletişim Süreci Tedarikçiler				-0,200 (-2,765)	0,188 (3,299)	0,364 (5,489)	0,202 (2,685)			4
Uzun Süreli Kar/Katma Değer Çalışanlar	-0,182 (-2,771)									1
Uzun Süreli Kar/Katma Değer Ortaklar			-0,263 (-3,517)				0,177 (2,811)			2
F Değeri	**20,078**	**24,906**	**14,319**	**35,866**	**45,399**	**60,988**	**33,523**	**43,184**	**53,657**	
R Kare	**0,505**	**0,471**	**0,382**	**0,727**	**0,75**	**0,634**	**0,733**	**0,687**	**0,799**	

*Tabloda yer alan parantez içindeki değerler t değerleri ve diğer rakamlar beta katsayısıdır.

Tablo 23. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun gelecekteki hedefine etkisi vardır.	**H1** Desteklenmiştir
H2: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun rekabet edebilirliğini etkilemektedir.	**H2** Desteklenmiştir
H3: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurum yeni bir ürün lanse ettiğinde elde edilecek başarıya etkisi vardır.	**H3** Desteklenmiştir
H4: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun genel performans ve başarısına etkisi vardır.	**H4** Desteklenmiştir
H5: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının çalışan verimliliğine etkisi vardır.	**H5** Desteklenmiştir
H6: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun süreç verimliliğine etkisi vardır.	**H6** Desteklenmiştir
H7: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun satışlarına etkisi vardır.	**H7** Desteklenmiştir
H8: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun karına etkisi vardır.	**H8** Desteklenmiştir
H9: Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumun tüm performans unsurlarına etkisi vardır.	**H9** Desteklenmiştir

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada tarım satış kooperatifleri birliklerinde anketi cevaplayan çalışanların dört kurumsal yönetim ilkesi adalet, amaç olarak paydaşlar, tutarlılık ve şeffaflık üzerinde çok yüksek oranda hem fikir oldukları görülmektedir. Bu bağlamda; Tarım satış kooperatifleri birliklerinde çalışanların; müşteri ve tedarikçilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu, müşteri ve tedarikçilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı, birliklerce elde edilen karın kooperatif paydaşlarının çıkarlarına hizmet etme aracı olarak görüldüğü, ortaklara, müşterilere ve tedarikçilere söylenilen ile yapılanın tutarlı olduğu ve son olarak tüm paydaşlara ve ortaklara karşı şeffaf olunduğu konusunda güçlü bir algıya sahiptirler. Bu dört ilke ile ilgili standart sapmalar da diğer değişkenler ile kıyaslandığında bir hayli düşüktür.

Yine, kurumsal yönetim uygulamaları konusunda üzerinde çok yüksek oranda hem fikir olunan tek bir uygulama aktif iletişimdir. Anketi cevaplayan çalışanlar tarım satış kooperatifleri birliklerine gelen şikâyetlerin incelenip ilgilisine olumlu ve olumsuz geri dönüşün yapıldığı konusunda genel bir algıya sahiptirler. Müşteriler ve ortaklar ile ilgili aktif iletişim kurumsal yönetim uygulamaları değişkenin de standart sapması diğer değişkenler ile kıyaslandığında bir hayli düşüktür.

Anketteki 48 sorudan 47 soruya olumlu yönde cevap verilmiştir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde soruları cevaplayan çalışanların kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları ile ilgili algıları olumludur. Olumsuz olan tek değişken çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlardır. Söz konusu değişkenin elde ettiği ortalama 2,21'dir. Çalışanlara karşı gösterilen adil davranışlar konusundaki diğer sorunun ortalaması 2,96'dır. İki sorunun ortalamasını 2,58 olduğu dikkate alındığında bu rakam 2,5 rakamına çok yakındır. Bu da bize anketi cevaplayanların söz konusu kurumsal yönetim uygulaması ile ilgili algılarının nötr olduğunu gösterir.

Diğer taraftan; yapılan çalışmada oluşturulan dokuz hipotez de desteklenmiştir. Çünkü tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının dokuz performans kriterini istatistiki olarak etkilediği ortaya konmuştur. Bazı değişkenler bu performans kriterlerini olumlu yönde etkilerken

bazıları da olumsuz yönde etkilemektedirler. Bireysel çıkarların baskın olduğu makro kültürlerde bu tip bir sonucun elde edilmesi gayet normaldir. Ancak özellikle kooperatiflerin yapıları gereği mikro düzeyde ortak çıkarlara veya paydaş (müşteriler, ortaklar, çalışanlar ve tedarikçiler) çıkarlarına göre hareket etmesi beklenmektedir. Bu nedenle bazı değişkenlerin performansı pozitif ve bazı değişkenlerin de performansı negatif yönde etkileme algısı normaldir. Burada önemli olan neden bazı kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının oluşturulan modellerde yer alamadığı ve modellerde yer alanlardan beta katsayısı eksi işarete sahip olanların neden performans kriterlerini negatif yönde etkilediği sorularının cevaplanmasıdır. Bu soruların cevapları başka araştırmaların konusu olabilir. Şimdi aşağıda her bir hipotezin sonuçlarını inceleyelim.

Oluşturulan birinci modelde 48 değişkenden yedisinin Performans 1 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Bu yedi değişkenden dört tanesi Performans 1 değişkenini negatif yönde etkilemektedirler.

Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen değişkenlerden ilki Adil Davranış Süreci (Çalışan 2) isimli değişkendir. Bu değişkene göre tarım satış kooperatifleri birliklerinde aynı işi yapan yeni çalışanlar ile kıdemli çalışanlar arasında fark yoksa (yani adil davranış varsa) çalışanların kurumun gelecekteki hedeflerine bakışları (Performans 1) bu durumdan olumsuz etkilenir. Buradan çıkarılan sonuç, tarım satış kooperatifleri birliklerinde yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arasında aynı işi yapsalar bile alınacak ücretin farklı olması algısının yöneticiler ve çalışanlar tarafından normal olarak algılanmasıdır.

Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen değişkenlerden ikincisi Adalet Müşteriler 2 isimli değişkendir. Bu değişkene göre tarım satış kooperatifleri birliklerinde müşterilerin adil muamele görmeleri fikri veya ilkesi kurumun gelecekteki hedeflerini (Performans 1) olumsuz yönde etkiler. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerindeki yönetici ve çalışanlar kurumun gelecekteki hedeflerinin iyi olması için müşterilere eşit muamele edilmemesi fikrine sahiptirler. Diğer taraftan, müşteriler ile ilgili bir diğer değişken (Adalet Müşteriler 1) tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini (Performans 1)

olumlu yönde etkilemektedir. Her iki değişkenin aldığı ortalamalar ve standart sapmalar da birbirine çok yakındır. Bu değişkene göre müşterilerin haklarının eşit şekilde korunması ve haklarını rahat bir şekilde kullanabilmeleri tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini nötr olarak etkilemektedir şeklinde bir yorum yapılabilir.

Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen değişkenlerden üçüncüsü Adil Davranış Paydaşlar isimli değişkendir. Burada elde edilen sonuca göre paydaşlar arasında eşit maliyet-fayda dağılımı olmasının tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği algısı mevcuttur. Diğer bir deyişle, her bir paydaş grubu farklıdır ve bu nedenle bu gruplara eşit maliyet-fayda dağılımı yapılmasının tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algının oluşmasının en büyük sebebi tarım satış kooperatifleri birliklerinin üretici ortakların bir araya gelmesiyle oluşan bir kurum olması, yöneticilerinin ortakları tarafından seçimle göreve getirilmeleri bu kurumlarda ortakları diğer paydaşlara göre her zaman daha önemli kılmaktadır. Ancak günümüz koşullarında birliklerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerine devam edebilmeleri için tüm paydaşları önemsemeleri gerekmektedir. Diğer bir bakış açısıyla sonucu değerlendirdiğimizde ise bu algı gerçekçidir çünkü her bir paydaş grubunun beklenti ve ihtiyaçları farklıdır. Dolayısıyla, maliyet-fayda dağılımın eşit olmasını beklemekte gerçekçi değildir.

Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen değişkenlerden dördüncü ve sonuncusu Uzun Süreli Kar Katma Değer Çalışanlar isimli değişkendir. Burada elde edilen sonuç mantıklıdır. Kriz dönemlerinde maliyet tasarrufu amacıyla çalışanların işten çıkartılmasının tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği algısı mevcuttur. Bu konuda yapılan çalışmalar bu algının doğru olduğunu ortaya koymaktadır.

Performans 1 bağımlı değişkenini pozitif yönde etkileyen bağımsız değişkenlerden birisi Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2 değişkenidir. Bu bulgu önemlidir. Çünkü tarım satış kooperatif birliklerinin kurumsal sosyal sorumluluğa önem verdikleri takdirde gelecekteki hedeflerinin olumlu yönde etkileneceğini ortaya

koymaktadır. Performans 1 bağımlı değişkenini pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Adalet Ortaklar 1 değişkenidir. Bu değişkene göre ortakların haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve haklarını rahat bir şekilde kullanabilmeleri tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini olumlu yönde etkileyeceği algısı mevcuttur.

Sonuç olarak yukarıdaki yedi bağımsız değişkenin Performans 1 bağımlı değişkenini olumlu veya olumsuz yönde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkiledikleri ortaya konmuştur. Buna göre birinci hipotez desteklenmektedir.

Oluşturulan ikinci modelde 48 değişkenden ikisinin Performans 2 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Her iki değişken de Performans 2 değişkenini pozitif yönde etkilemektedirler. Üstelik 48 değişken içerisinde modelde yer alan bu iki bağımsız değişkenin Performans 2 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %47'dir. Bu sadece iki değişken için bir hayli yüksek bir orandır.

Tarım satış kooperatifleri birliklerinin rekabet edebilirliklerini (Performans 2) iki değişkenin etkilediği ortaya konmuştur. Bu değişkenler İnsan Varlığı Demeti ilkesi ve Pozitif Toplamlı Strateji (Müşteriler) ilkesidir. Diğer bir deyişle, beşeri sermayeye veya çalışanlara özgü yatırımlar yapılması (İnsan Varlığı Demeti) ve müşteriler için karşılıklı fayda sağlayan ürün ve hizmetler geliştirilmesi (Pozitif Toplamlı Strateji-Müşteriler) tarım satış kooperatifleri birliklerinin rekabet edebilirliklerini artıracaktır algısı vardır. Bu sonuca göre ikinci hipotez de desteklenmektedir.

Oluşturulan üçüncü modelde 48 değişkenden altısının Performans 3 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Altı bağımsız değişkenden sadece bir tanesi Performans 3 bağımlı değişkenini negatif yönde ve beş tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Bu altı değişkenin Performans 3 bağımlı değişkenini açıklama düzeyleri %38 gibi düşük bir oran olsa da model istatistiki olarak anlamlıdır ve bu nedenle üçüncü hipotezimiz de desteklenmektedir.

İlk olarak Uzun Süreli Kar/Katma Değer (Ortaklar) ilkesine önem vermenin tarım satış kooperatifleri birlikleri yeni bir ürün lanse ettiğinde elde edilecek başarıya etkisinin (Performans 3) niçin negatif olduğu incelenecektir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde kriz döneminde ödeme güçlüğü çeken ortakların borçlarına ilişkin vade sürelerinin uzatılması sebebiyle birlikler alacaklarını zamanında tahsil edemeyecek, bunun sonucunda da zaten kıt olan sermayeleri sebebiyle de yeni yatırımlara kaynak aktaramayacaklar ve yeni ürünlerine ait gerekli tanıtımı yapamayacaklardır. Bu bağlamda bu durumun birliklerin yeni bir ürün lanse ettiklerindeki başarısını negatif etkilemesi son derece mantıklıdır.

Diğer beş bağımsız değişkenden (Birlikte Çalışma Davranışı, Pozitif Toplamlı Strateji, Adalet, Amaç Olarak Paydaş ve İnsan Varlığı Demeti) dördü kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgilidir. Sadece Birlikte Çalışma Davranışı kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgilidir. Tarım satış kooperatifleri birlikleri; müşterileri için karşılıklı fayda sağlayan ürün ve hizmetler geliştirirlerse (Pozitif Toplamlı Strateji), karı bir amaç olarak değil bir araç olarak algılayıp kooperatifi paydaşların çıkarlarına hizmet etme aracı olarak görürlerse (Amaç Olarak Paydaş), çalışanlarının haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahip olabilirlerse (Adalet), ortakları ile çalışanları gönüllü katkı yoluyla kurum ile birlikte hareket ederlerse (Birlikte Çalışma Davranışı) ve beşeri sermayeye veya çalışanlara özgü yatırımlar yaparlarsa (İnsan varlığı Demeti) birliklerin yeni ürün lanse ettiklerindeki başarısını arttıracağı yönünde bir algı mevcuttur.

Burada özelikle Birlikte Çalışma Davranışı (Ortaklar ve Çalışanlar) kurumsal yönetim uygulamasının Performans 3 bağımlı değişkenine diğer beş değişken ile kıyaslandığında en büyük etkiye sahip olması (en büyük beta katsayısına sahip olması) anlamlıdır. Çünkü Birlikte Çalışma Davranışı işbirliği anlamına gelir ve bir kooperatif için çok önemli bir kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortakları ve çalışanları gönüllü katkı yoluyla kurum ile birlikte hareket ederlerse (Birlikte Çalışma Davranışı) söz konusu kurumlar yeni bir ürün lanse ettiğinde elde edilecek başarının (Performans 3) artacağı algısı vardır. Performans ile ilgili bu düşünce son derece doğrudur çünkü kooperatifler birlikte hareket ederek başarı elde eden kurumlardır. Ancak tarım satış

kooperatifleri birliklerinde yeni bir ürün lanse edildiğinde başarı için sadece ortaklar ve çalışanların gönüllü katkı yoluyla kurum ile birlikte hareket etmeleri yeterli değildir. Tedarikçilerin ve müşterilerin de bu süreçte yer almaları gerekir çünkü kurumsal yönetim bir bütündür. Örneğin, müşteriler gönüllü katkı yoluyla tarım satış kooperatifleri birlikleri ile birlikte hareket etmezlerse bu durumda yeni lanse edilen bir ürünün nasıl başarılı olacağı soru işareti taşımaktadır.

Toplam on bağımsız değişkenin Performans 4 (Genel Performans ve Başarı) bağımlı değişkenini açıklama oranı yaklaşık olarak %73'tür. Bu oran bir hayli yüksektir. Ayrıca stepwise metodu ile ortaya konan dördüncü model de istatistiki olarak anlamlıdır ve bu nedenle dördüncü hipotezimiz de desteklenmektedir. On bağımsız değişkenden sadece iki tanesi Performans 4 bağımlı değişkenini negatif yönde ve sekiz tanesi pozitif yönde etkilemektedir.

İlk olarak Performans 4 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen Network İlişkileri Süreci kurumsal yönetim uygulaması incelenecektir. Tarım satış kooperatifleri birlikleri çalışanları yetkilendirerek ve birbirleri ile arasında her yönlü iletişime izin vererek, kurumun içinde veya etrafında ortaya çıkan ilişkilerini yönetirse (Network İlişkiler Süreci) bu durum genel performans ve başarıyı (Performans 4) olumsuz yönde etkiler şeklinde bir algı mevcuttur. Bu durum anketi cevaplayanların büyük bir kısmının yönetici (Müdür-Müdür Yrd.) olduğu dikkate alındığında yöneticilerin yetki göçermek istemediği anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler hiyerarşik bir organizasyon yapısını tercih etmektedirler. Günümüz koşullarında hiyerarşik organizasyon yapısının bir kurumun genel performansını ve başarısını arttırması çok zordur. Çünkü çalışanlar kurumu dışarıdaki paydaşlara (tedarikçiler, müşteriler ve ortaklar) karşı temsil eden anahtar paydaş konumundadırlar. Bu paydaşların memnuniyetleri çalışanların onların sorunlarını hızlı ve kaliteli bir şekilde çözmelerine bağlıdır. Paydaşların memnuniyeti düşük olursa o kurumla çalışmak istemezler ve o kuruma ihtiyaç duyduğu kaynakları aktarmazlar. Sonuç olarak, tarım satış kooperatifleri birliklerinin genel performansı ve başarısı için çalışanlara yetki göçerilmesi iyi olur.

Performans 4 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen ikinci bağımsız değişken Sistematik İletişim Süreci (Tedarikçiler) kurumsal yönetim uygulamasıdır. Üst yönetim ile tedarikçiler kurum problemlerini tartışır, düzenli olarak toplantılar yaparlar, tedarikçilerin sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılırsa (Sistematik İletişim Süreci) bu durum da genel performans ve başarıyı (Performans 4) olumsuz yönde etkiler şeklinde bir algı mevcuttur. Tedarikçiler ile düzenli olarak iletişim halinde olunmazsa ve onların sorunları dinlenmezse tedarikçiler arzu edilen kalitede, miktarda ve zamanda mal ve hizmeti tarım satış kooperatifleri birliklerine sağlayamazlar. Bu da verim ve karlılık kaybı demektir. Diğer bir deyişle, tedarikçiler düzenli olarak dinlenmez ise genel performansın ve başarının artması algısı yanlış gözükmektedir. Diğer taraftan, çalışanlarla yapılacak sistematik iletişimin (Sistematik İletişim Süreci-Çalışanlar) tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyeceği yönünde bir algı mevcuttur ki bu algı da son derece doğrudur. Çünkü çalışanlar bir kurumun anahtar paydaşı rolüne sahiptirler. Bu nedenle, üst yönetim ile çalışanlar kurum problemlerini tartışırlar, düzenli olarak toplantılar yaparlar, çalışanların sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılırsa (Sistematik İletişim Süreci-Çalışanlar) bu durumdan tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarının (Performans 4) pozitif yönde etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyen sekiz değişkenden üç tanesi Adalet başlıklı kurumsal yönetim ilkesi ile ilgilidir. Bu üç bağımsız değişken Adalet (Çalışanlar 1), Adalet (Tedarikçiler 1) ve Adalet (Ortaklar 1) şeklindedir. Müşteriler ile ilgili adalet fikrinin genel performans ve başarıya etkisinin olmaması ilginçtir. Çünkü müşteriler bir organizasyonu ayakta tutan önemli paydaşlardandır. Ancak Performans 1 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen Adil Davranış Paydaşlar değişkenini açıkladığımız daha önceki bölümde bahsettiğimiz gibi tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortakların bir araya gelmesiyle oluşan bir kurum olması, bu doğrultuda ortakların aynı zamanda müşteri sıfatını taşımaları ortak haricindeki müşterilere olan ilgiyi azaltmaktadır ki bu doğru bir yaklaşım değildir. Sonuç olarak, çalışanlar,

ortaklar ve tedarikçilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı düşüncesi tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyeceği düşüncesi; doğru olmakla birlikte müşterilerin burada yer almaması sebebiyle eksiktir.

Güven (Paydaşlar) kurumsal yönetim ilkesinin tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyeceği algısı son derece önemlidir çünkü güven kurumsal yönetimin temelini teşkil etmektedir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde yönetim kurulu üyeleri, yetkili personel ve paydaşlarının birbirleri hakkında şüphelerinin olmaması (Güven) söz konusu kurumlardaki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyeceği algısı vardır ki son derece önemli bir bulgudur. Sonuç olarak, bu bulgu bize tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarının yüksek olması için güven ilkesine inanmanın önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak düşünce bazında güven ilkesinin önemi yönetici ve çalışanlar tarafından kabul edilirken Güvene Dayalı Davranışlar Süreci kurumsal yönetim uygulaması model içerisinde yer almamıştır. Bu durum makro düzeyde bireysel çıkarların hakim olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak yönetici ve çalışanların düşünce düzeyinde de olsa tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarının arttırılması için güven ilkesinin önemli olduğuna inanmaları dahi son derece olumlu bir durumdur.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Kurumsal Sosyal Sorumluluk 1 isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile topluma yararlı davranışlar (hastane yapmak, yoksul insanlara dönük projeler) ve doğal çevreyi güzelleştiren projeler sergilenmesinin (Kurumsal Sosyal Sorumluluk 1) tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı (Performans 4) arttıracağı algısı vardır. Bu algı da son derece olumludur çünkü tarım satış kooperatifleri birliklerini etkileyen ve etkilenen paydaşlar içerisinde toplumda vardır. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamasına önem vermeleri son derece önemlidir.

Dördüncü hipotez ile ilgili oluşturulan dördüncü modele giren bir diğer önemli bağımsız değişken İnsan Varlığı Demeti kurumsal yönetim ilkesidir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde beşeri sermayeye (çalışanlara) özgü yatırımlar yapılması gerektiğine olan inanç genel performans ve başarıyı (Performans 4) pozitif yönde etkileyeceği yönünde bir algı mevcuttur. Bu algı son derece doğrudur çünkü çalışanlar bir organizasyon için stratejik öneme sahiptir.

Son olarak Birlikte Çalışma Davranışı (Ortaklar) isimli kurumsal yönetim uygulamasının tarım satış kooperatifleri birliklerindeki genel performans ve başarıyı pozitif yönde etkileyeceği yönünde bir algı vardır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortakları arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar yoksa söz konusu kurumlardaki genel performans ve başarı bu durumdan olumlu etkilenecektir. Ancak yöneticiler ve çalışanlar genel performans ve başarının arttırılmasında sadece ortaklar arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmaların olmamasını yeterli görmüşlerdir. Halbuki diğer paydaşlar arasında da benzer durumların ortaya çıkması verim kaybına ve karlılığın azalmasına yol açabilir.

Toplam dokuz bağımsız değişkenin Performans 5 (Çalışan Verimliliği) bağımlı değişkenini açıklama oranı %75'tir. Bu oran bir hayli yüksektir. Ayrıca stepwise metodu ile ortaya konan beşinci model de istatistiki olarak anlamlıdır ve bu nedenle beşinci hipotezimiz de desteklenmektedir. Dokuz bağımsız değişkenden sadece iki tanesi Performans 5 bağımlı değişkenini negatif yönde ve yedi tanesi pozitif yönde etkilemektedir.

İlk olarak Performans 5 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim uygulaması incelenecektir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde düşük iş gücü devir hızının olmasının çalışan verimliliğini negatif yönde etkileyeceği algısı vardır. Diğer bir deyişle, yüksek iş gücü devir hızının olması çalışan verimliliğini pozitif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algıyı şu şekilde açıklamak mümkün olabilir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin uzun bir süre devletin bünyesinde olması, çalışan sayılarının olması gerekenin çok üzerinde olması bu bağlamda çalışan verimliliğinin düşük olması, iş gücü devir hızının artması halinde de personelin işten

çıkarılma tehdidi ve korkusu ile daha verimli çalışacağı düşüncesidir ki bu da kendi içerisinde anlamlıdır.

Performans 5 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen ikinci bağımsız değişken Adalet (Müşteriler 1) kurumsal yönetim ilkesidir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde müşterilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve müşterilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı şeklindeki adalet ilkesi düşüncesinin çalışan verimliliğini negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerindeki yönetici ve çalışanlar Performans 5 (çalışan verimliliği) hedefinin olumlu yönde etkilenmesi için müşterilere eşit muamele edilmemesi fikrine sahiptirler. Burada kurumların iş yaptığı müşteriler değişik büyüklerde olduğu için bu müşterilere ölçeklerine göre farklı davranılmasının çalışan verimliliğini (Performans 5) arttıracağı algısı vardır ki son derece mantıklıdır.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki çalışan verimliliğini (Performans 5) pozitif yönde etkileyen yedi değişkenden üç tanesi Adalet başlıklı kurumsal yönetim ilkesi ile ilgilidir. Bu üç bağımsız değişken; Adalet (Çalışanlar 1), Adalet (Tedarikçiler 1) ve Adalet (Tedarikçiler 2) şeklindedir. Bu değişkenler arasında ortakların yer almaması normaldir çünkü ortaklar çalışan verimliliği süreci içerisinde yer almazlar. Çalışan verimliliği daha ziyade tedarikçiler, çalışanlar ve müşterilerden oluşan değer zinciri veya süreci içerisinde yer alır. Sonuç olarak, tedarikçiler, çalışanlar ve müşterilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı düşüncesi tarım satış kooperatifleri birliklerindeki çalışan verimliliğini (Performans 5) pozitif yönde etkileyeceği düşüncesi mevcuttur ki bu algı da son derece doğrudur.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki çalışan verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken Aktif İletişim (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerindeki çalışanların ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketlerin kullanılmasının (Aktif İletişim-Çalışanlar) çalışan verimliliğini arttıracağı yönünde bir algı vardır. Bu algı mantıklı gibi gözükmektedir çünkü buradaki performans kriteri çalışan odaklıdır ama çalışan verimliliğini arttırmak açısından

eksikleri olabilir. Örneğin, müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketlerin kullanılması da çalışanların müşterilerle ilgili verimliliğini arttırabilir.

Çalışan verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken Pozitif Toplamlı Strateji (Müşteriler) isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Tarım satış kooperatifleri birlikleri kendileri ve müşterileri için karşılıklı fayda sağlayan ürün ve hizmetler geliştirirse (Pozitif Toplamlı Strateji) çalışan verimliliği (Performans 5) artacaktır şeklinde bir algı mevcuttur. Bu algı son derece mantıklıdır. Ancak bu algının uygulanabilmesi için yukarıdaki paragrafta da belirtildiği gibi müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek (Aktif İletişim-Müşteriler) gerekir. Maalesef bu kurumsal yönetim uygulaması modelde yer almamaktadır.

Çalışan verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken Sistematik İletişim Süreci (Tedarikçiler) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde üst yönetim ile tedarikçiler kurum problemlerini tartışırlar, düzenli olarak toplantılar yapar, tedarikçilerin sorunları dinlerler, cevap verirler, ölçerler ve raporlama yaparlarsa çalışan verimliliği (Performans 5) artar. Burada sadece tedarikçilerle düzenli olarak iletişim kurulmasının çalışan verimliliğini arttıracağı algısı vardır. Bu doğru olmakla birlikte yetersizdir çünkü bir organizasyonun başarılı olabilmesi için tüm paydaşları ile düzenli iletişimde bulunması gerekir. Ayrıca buradaki performans kriteri çalışan verimliliği olduğu için özellikle çalışanlarla düzenli iletişim kurulmasının çalışan verimliliğini artırması beklenirdi.

Son olarak, çalışan verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken Birlikte Çalışma Davranışı Süreci (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin çalışanları arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar yoksa çalışan verimliliğinin artması son derece mantıklıdır. Çünkü buradaki odak grup çalışanlardır.

Altıncı regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 6 (Süreç Verimliliği) bağımlı değişkenini açıklama düzeyi %63,4 olarak ortaya çıkmıştır. Toplam 48 bağımsız değişkenden dört tanesi stepwise yönteminde modele

dahil olmuştur. Dört değişkenden bir tanesi Performans 6 bağımlı değişkenini negatif yönde etkilerken üç tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Bu dört bağımsız değişken Performans 6 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ve yüksek oranda açıkladığı için altıncı hipotezimiz de desteklenmektedir.

İlk olarak Performans 6 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen Network (Ortaklar) isimli kurumsal yönetim ilkesi incelenecektir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortaklarıyla aralarında, yeterli bilgi akış sisteminin olmasının (Network-Ortaklar) süreç verimliliğini (Performans 6) negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algı yanlıştır. Çünkü günümüz dünyasında paydaşların arasında çoklu iletişim kurmaları son derece kolaydır. Yöneticiler ortaklara hesap vermekle yükümlüdürler ve ortaklar da yöneticileri denetleme yetkisine sahiptirler. Şeffaf bir yönetim anlayışı ortaya konursa ortaklar arasında network ağının olmasının süreç verimliliğine hiçbir olumsuz etkisi olmaz.

Süreç verimliliğini pozitif etkileyen bağımsız değişken Sistematik İletişim Süreci (Tedarikçiler) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde üst yönetim ile tedarikçiler kurum problemlerini tartışırlar, düzenli olarak toplantılar yaparlar, tedarikçilerin sorunlarını dinler ve cevap verirler, ölçümleme ve raporlama yaparlarsa süreç verimliliği (Performans 6) artar. Hatırlanacak olursa sadece aynı değişkenin Performans 5'i de arttırdığı şeklinde yanlış bir algı vardı. Diğer bir deyişle, burada sadece tedarikçilerle düzenli olarak iletişim kurulmasının süreç verimliliğini arttıracağı algısı vardır. Bu doğru olmakla birlikte yetersizdir çünkü bir organizasyonun başarılı olabilmesi için sadece tedarikçileri ile değil değer zinciri içinde yer alan çalışanları ve müşterileri ile de düzenli iletişimde bulunması gerekir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde yöneticilerin bu algı eksikliğini gidererek süreç verimliliğini arttırmaları mümkündür.

Süreç verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken Adalet (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde çalışanların haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı düşüncesi süreç verimliliğini (Performans 6)

olumlu yönde etkiler şeklinde bir algı vardır. Burada süreç verimliliğinin artması için tüm paydaşların haklarının korunması daha mantıklı gözükmektedir. Sadece çalışanlarla ilgili adalet düşüncesi süreç verimliliğini olumlu etkiler algısı eksik gözükmektedir.

Süreç verimliliğini pozitif etkileyen bir diğer bağımsız değişken İnsan Varlığı Demeti isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde beşeri sermayeye (çalışanlara) özgü yatırımlar yapılması düşüncesi süreç verimliliğini (Performans 6) olumlu etkileyecektir algısı vardır. Bu algı son derece doğrudur çünkü bir organizasyonu güçlü kılan aktiflerinden (maddi varlıklardan) oluşan demet değil insan varlığı (çalışanları) demetidir.

Yedinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 7 (Satışlardaki Artış) bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%73,3) bir hayli yüksektir. Toplam 48 bağımsız değişkenden on bir tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. On bir bağımsız değişkenden dört tanesi Performans 7 bağımlı değişkenini negatif yönde ve yedi tanesi pozitif yönde etkilemektedir. Tüm bu on bir bağımsız değişken Performans 7 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ve büyük oranda etkilediği için yedinci hipotez de desteklenmektedir.

İlk olarak Performans 7 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen Adil Davranışlar Süreci (Çalışan 2) isimli kurumsal yönetim uygulaması incelenecektir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinin aynı işi yapan yeni çalışanları ile kıdemli çalışanları arasında ücret farklılıklarının olmasının (Adil Davranışlar-Çalışanlar) satışlardaki artışı (Performans 7) ters yönde etkileyeceği şeklinde bir algı mevcuttur. Aynı bağımsız değişken Performans 1 bağımlı değişkenini de negatif yönde etkilemekteydi. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arasında aynı işi yapsalar bile alınacak ücretin farklı olması algısının yöneticiler ve çalışanlar tarafından normal olarak algılanması bu performans kriterinde bir kez daha teyit edilmiştir.

Performans 7 bağımlı değişkenini negatif yönde etkileyen ikinci değişken Aktif İletişim (Ortaklar) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde ortakların ihtiyaçlarının çeşitli yöntemler kullanılarak

öğrenilmesinin (Aktif İletişim-Ortaklar) satışları (Performans 7) olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu bulgu kurumsallaşma şeklinde yorumlanabilir. Burada yöneticilerin satış hedeflerini ortaklardan ziyade kendilerinin oluşturmak istedikleri şeklinde bir yorumda bulunulabilir. Yine pazarlamanın en önemli unsurlarından biri olan fiyat ve mamulün daha az maliyetle üretilmesi noktasında kuruma ham madde tedariği sağlayan ortaklarla çıkar çatışması (ortaklar her zaman kuruma sattığı ürünün fiyatının yüksek olmasını ancak mamul haline gelen ve satın aldıkları fiyatının düşük olmasını isterler) yaşandığı düşünüldüğünde bu algı doğrudur. Müşterilerin ihtiyaçlarının çeşitli yöntemler kullanılarak öğrenilmesinin ise (Aktif İletişim-Müşteriler) tarım satış kooperatifleri birliklerindeki satışları (Performans 7) olumlu yönde etkilemesi son derece mantıklıdır çünkü özellikle birlikler için odak grup müşterilerdir.

Satışları negatif yönde etkileyen üçüncü değişken Güvene Dayalı Davranışlar (Tedarikçiler) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, tedarikçilere güvenilir ve denetlenmezse satışların bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği şeklinde bir algı vardır. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin bir patronunun olmaması, sahipliğin ortakların elinde olması bu doğrultuda da yöneticilerin denetime önem vermeleri ve risk alma gibi bir lükslerinin olmaması bu durumu oluşturmuştur. Bu algı bireysel çıkarların baskın olduğu makro kültürde de son derece mantıklıdır.

Satışları negatif yönde etkileyen dördüncü ve son bağımsız değişken yine tedarikçilerle ilgilidir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin tedarikçilerine söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasının (Tutarlılık-Tedarikçiler) satışları (Performans 7) olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde bir algı mevcuttur. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin tedarikçileri ile güvene dayalı ilişkileri olmadığı için aynı paydaşlarla tutarlı bir iş ilişkisinde bulunmalarının satışları olumsuz etkilemesi de kendi içinde mantıklı gözükmektedir.

Satışları pozitif yönde etkileyen birbiri ile ilgili iki değişken Sistematik İletişim Süreci (Tedarikçiler) ve Sistematik İletişim Süreci (Müşteriler) şeklindedir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde üst yönetim ile müşteriler ve

üst yönetim ile tedarikçiler kurum problemlerini tartışırlarsa düzenli olarak toplantılar yaparlarsa, müşterilerin ve tedarikçilerin sorunlarının dinlerlerse, cevap verirlerse, ölçerler ve raporlama yaparlarsa satışların (Performans 7) olumlu yönde etkileyeceği yönünde bir algı vardır. Bir önceki paragrafta tedarikçilerle güvene dayalı ilişkiler oluşturulsa ve onlara karşı tutarlı davranılırsa satışların bu durumdan olumsuz etkileneceği ortaya konmuştu. Ancak güvenilmeyen ve tutarlı davranılmayan tedarikçilerin sorunlarının düzenli bir şekilde dinlenmesi bir çelişki oluşturmakta gibi gözükse de Tarım satış kooperatifleri birliklerinin tek sahibinin olmaması, çalışanların denetime önem vererek risk almak istememeleri bu çelişkiyi açıklamaktadır. Diğer taraftan, burada bağımlı değişken olan satışlar (Performans 7) özellikle müşterileri ilgilendirdiği için müşteriler ile düzenli ilişkiler kurulmasının satışları olumlu yönde etkilemesi son derece mantıklıdır. Ancak burada tedarikçiler ve müşteriler arasında yer alan çalışanlar değer zincirinin ortasında yer almaktadır ve stratejik öneme sahiptir. Dolayısıyla, çalışanlarla düzenli bir iletişimin kurulması ile ilgili olan Sistematik İletişim Süreci (Çalışanlar) bağımsız değişkenin yedinci modelde yer almaması önemli bir eksikliktir.

Performans 7 bağımlı değişkenini pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Aktif İletişim (Müşteriler 1) şeklindedir. Diğer bir deyişle, müşterilerinin ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketlerin yapılmasının satışları (Performans 7) artıracağı şeklinde bir algı vardır ve çok mantıklıdır çünkü burada odak paydaş grubu müşterilerdir. Ancak değer zinciri dikkate alındığında sadece müşterilerin ihtiyaçlarını öğrenmek yeterli değildir. Özellikle tedarikçiler ve çalışanların da ihtiyaçları önemlidir. Çünkü müşterilerin tarım satış kooperatifleri birlikleri ile alışverişinin devam edebilmesi için kaliteli ürün ve hizmet alması gerekir ki bu da değer zincirine dayanır.

Performans 7 bağımlı değişkenini pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Uzun Süreli Kar/Katma Değer (Ortaklar) şeklindedir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde kriz döneminde ödeme güçlüğü çeken ortaklarının borçlarına ilişkin vade sürelerini uzatması fikri satışları olumlu yönde etkiler şeklinde bir algı mevcuttur. Ortakların aynı zamanda tarım satış kooperatifleri birliklerinin müşterileri de olması sebebiyle bu algı çok mantıklıdır.

Satışları pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Adalet (Ortaklar 2) isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birliklerinde ortakların adil muamele görmeleri konusundaki inancın satışları olumlu yönde etkileyeceği şeklinde bir algı mevcuttur. Bu durumun sadece ortaklar için değil tüm paydaşlar için geçerli olması gerekir. Çünkü bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için sadece ortaklar yetmez.

Satışları pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Amaç Olarak Paydaş isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Diğer bir deyişle, tarım satış kooperatifleri birlikleri karı bir amaç olarak değil bir araç olarak algılayıp, kooperatifi paydaşların çıkarlarına hizmet etme aracı olarak görürlerse satışları artar algısı son derece doğru bir algıdır. Çünkü tüm organizasyonlar gibi kooperatiflerin de hayatta kalabilmesi için paydaşlarına ihtiyaçları vardır.

Son olarak satışları (Performans 7) pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Birlikte Çalışma Davranışı (Ortaklar) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde ortaklar arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar yoksa satışlar artar şeklinde bir algı vardır ki son derece doğrudur.

Sekizinci regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 8 (Karlılık) bağımlı değişkenini açıklama düzeyi yaklaşık olarak %69'tur. Toplam 48 bağımsız değişkenden üç tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Üç bağımsız değişkenden iki tanesi Performans 8 bağımlı değişkenini negatif yönde, bir tanesi ise pozitif yönde etkilemektedir. Sekizinci modelde yer alan bağımsız değişkenler karlılık bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ve yüksek oranda açıkladıkları için sekizinci hipotezimiz de desteklenmektedir.

İlk olarak Performans 8 bağımlı değişkenini pozitif yönde etkileyen İnsan Varlığı Demeti İlkesi bağımsız değişkeni incelenecektir. Bu sonuca göre tarım satış kooperatifleri birliklerinde beşeri sermayeye (çalışanlara) özgü yatırımlar yapılması karlılığı artıracaktır algısı vardır. Bu algı son derece doğrudur çünkü çalışanlar olmadan tarım satış kooperatifleri birliklerinin satışlarını arttırmaları ve kar etmeleri mümkün değildir.

Karlılığı (Performans 8) negatif yönde etkileyen iki bağımsız değişken mevcuttur. Bunlardan ilki Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim uygulamasıdır. Diğer bir deyişle, düşük işgücü devir hızının olmasının karlılığı negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algı tarım satış kooperatifleri birliklerinde özellikle kısa süreli olan ürün alım dönemlerinde geçici işçi çalıştırılıyor olması ile ilgilidir.

Son olarak, karlılığı (Performans 8) negatif yönde etkileyen ikinci bağımsız değişken Tutarlılık (Tedarikçiler) kurumsal yönetim uygulamasıdır. Tarım satış kooperatifleri birliklerinin tedarikçilerine söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasının karlılığı negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı mevcuttur. Daha önce bahsettiğimiz gibi tarım satış kooperatifleri birliklerinin denetime önem vermesi ve bu anlamda tedarikçilerine güvenmiyor olması böyle bir algının sebebi olabilir.

Dokuzuncu ve son regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin Performans 9 bağımlı değişkenini açıklama düzeyi (%79,9) diğer sekiz model ile kıyaslandığında en yüksek açıklama düzeyidir. Buradaki Performans 9 isimli bağımlı değişken diğer sekiz bağımlı değişkenin ortalamasıdır. Bu nedenle tüm performans kriterlerini içinde barındırmaktadır. Diğer bir deyişle, modele dahil olan bağımsız değişkenler tüm performans kriterlerini etkilemektedir. Toplam 48 bağımsız değişkenden beş tanesi stepwise yönteminde modele dahil olmuştur. Beş bağımsız değişkenden sadece bir tanesi Performans 9 bağımlı değişkenini negatif yönde, dört tanesi ise pozitif yönde etkilemektedir. Söz konusu kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları ile ilgili beş bağımsız değişken Performans 9 bağımlı değişkenini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde ve yüksek oranda açıkladıkları için dokuzuncu ve son hipotezimiz de desteklenmektedir.

İlk olarak Performans 9 bağımlı değişkenini negatif olarak etkiyen Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci (Çalışanlar) isimli kurumsal yönetim uygulaması incelendiğinde düşük işgücü devir hızının olmasının tüm performansı negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algının mevcut olduğu görülmektedir. Performans 5 ve 8'i de negatif etkileyen Paydaşlarla Dengeli İlişkiler Süreci (Çalışanlar) kurumsal

yönetim uygulaması tarım satış kooperatifleri birliklerinde özelikle kısa süreli olan ürün alım dönemlerinde geçici işçi çalıştırılıyor olması ile ilgilidir.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki tüm performans değişkenlerini (Performans 9) pozitif yönde etkileyen dört değişkenden iki tanesi Sistematik İletişim Süreci başlıklı kurumsal yönetim uygulaması ile ilgilidir. Bu iki değişkene göre üst yönetim ile ortaklar ve üst yönetim ile müşteriler kurum problemlerini tartışırlar, düzenli olarak toplantılar yaparlar, ortakların ve müşterilerin sorunlarını dinlerler, cevap verirler, ölçer ve raporlama yaparlarsa tüm performans kriterlerini olumlu yönde etkileyeceği şeklinde bir algı mevcuttur. Bu algı eksiktir. Çünkü tarım satış kooperatifleri birliklerinde sadece ortakların ve müşterilerin sorunlarının düzenli olarak dinlenmesi tüm performans kriterleri (gelecek hedefleri, rekabet edebilirliği, yeni ürün lanse edebilmesi, genel performans ve başarısı, çalışan verimliliği, süreç verimliliği, satışlar ve karlılık) için yeterli olmayacaktır. Örneğin, çalışanların sorunları düzenli olarak dinlenmezse değer zincirinin en önemli halkası ortadan kalkar ve söz konusu performans kriterlerine ulaşmak zorlaşır.

Tarım satış kooperatifleri birliklerindeki tüm performans değişkenlerini (Performans 9) pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken Adalet (Çalışanlar 1) isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Bu değişken beta katsayısı dikkate alındığında tarım satış kooperatifleri birliklerindeki tüm performans değişkenlerini en fazla etkileyen değişkendir. Diğer bir deyişle, çalışanların haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve çalışanların bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahip olunması tüm performans değişkenlerini olumlu yönde etkileyeceği yönünde bir algı vardır. Bu algı doğru olmakla birlikte eksiktir. Çünkü aynı durum diğer paydaşlar için de geçerlidir.

Son olarak, tarım satış kooperatifleri birliklerindeki tüm performans değişkenlerini pozitif yönde etkileyen bir diğer bağımsız değişken İnsan Varlığı Demeti isimli kurumsal yönetim ilkesidir. Tarım satış kooperatifleri birliklerinde beşeri sermayeye (çalışanlara) özgü yatırımlar yapılmasının tüm performans değişkenlerini olumlu yönde etkileyeceği algısı son derece doğrudur.

Çalışmadaki bir diğer önemli sonuç tüm paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve tedarikçiler) için kullanılan kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları ile ilgili 18 ana değişkenden 16 tanesi dokuz model içerisinde yer almış ve performans ile ilgili bağımlı değişkenlerden en az birisini pozitif yönde etkilemiştir. Oluşturulan dokuz model içerisinde yer almayan bağımsız değişkenler Şeffaflık ilkesi ve Paydaş Katılım Sürecidir. Her iki değişken de kurumsal yönetim açısından son derece önemlidir ancak hiçbir performans kriterini etkilemeyeceği şeklinde bir algının olmasının sebeplerinin gelecekte yapılacak araştırmaların konusu olması gerektiği ile birlikte tarım satış kooperatifleri birliklerinin hiyerarşik bir yapıda olması, uzun bir süre devlet bünyesinde bulunması, alt-üst ilişkisinin gereksiz bir şekilde fazla olması, özellikle çalışanlar açısından paydaş katılım sürecini olumsuz etkilemektedir. Yine araştırmanın sınırlılıklarında da belirtildiği üzere ortakların eğitim seviyelerinin düşük olması ve ortaklarla kurum çıkarlarının çatışması (özellikle ürün fiyatlarında) ortaklar açısından da paydaş katılım sürecini olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan, her bir paydaş için oluşturulan toplam 48 değişkenden 33 tanesi dokuz model içerisinde yer almıştır. Sonuç olarak, buradan farklı performans kriterlerini farklı kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının etkilediği sonucuna ulaştığımızı söyleyebiliriz.

Ayrıca oluşturulan dokuz modelde dikkat çeken bir diğer husus, İnsan Varlığı Demeti ve Adalet (Çalışanlar 1) isimli değişkenlerin beş ve üzerindeki modelde yer alarak, bu modelleri pozitif yönde etkilemesidir. İnsan Varlığı Demeti ilkesi dokuz modelden altısında yer almıştır ve en fazla frekansa sahiptir. Diğer bir deyişle, beşeri sermaye (çalışanlara) yatırım yapılmasının tarım satış kooperatifleri birliklerindeki altı farklı performansı arttıracağı yönünde bir algı vardır. Bu algı son derece doğrudur çünkü çalışanlar bir organizasyon için stratejik öneme sahiptir. Adalet (Çalışanlar 1) ilkesi ise dokuz modelden beşinde yer almıştır ve en fazla frekansa sahip ikinci değişkendir. Çalışanların haklarının eşit bir şekilde korunmasının ve çalışanların bu haklarını rahat bir şekilde kullanmasının tarım satış kooperatifleri birliklerindeki beş farklı performansı arttıracağı yönünde bir algı vardır ki bu algı da çok doğrudur. Yine, bahse konu iki ilkenin de çalışanlarla ilgili olması dikkat çekicidir.

Sonuç olarak, oluşturulan dokuz hipotez ile tarım satış kooperatifleri birliklerindeki kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının söz konusu kurumların çeşitli performans kriterlerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bu araştırma da teorik olarak kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının performans kriterlerini pozitif olarak etkilemesi beklenirdi. Ancak bazı kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının performans kriterlerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar tarım satış kooperatifleri birliklerinin; kendi iç dinamiklerinden, geçmişteki kötü tecrübelerinden, faaliyet gösterdikleri makro ekonominin bireysel çıkarlara dayanıyor olmasından ve konumuz olan kurumsal yönetim anlayışlarındaki bazı eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Tüm bunlara ve birliklerin kurumsal yönetim anlayışına adaptasyon süreçlerinin devam etmesine rağmen kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının önemli bir kısmının dokuz performans kriterini pozitif yönde etkilemesi son derece olumlu bir sonuçtur.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçları; tarım satış kooperatifleri birliklerinde anketi cevaplayan çalışanların, müşteri ve tedarikçilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu, müşteri ve tedarikçilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı konusunda güçlü bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Ancak adalet ilkesi ile ilgili olarak, ortaklar ve çalışanlar için aynı oranda güçlü bir algı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, tarım satış kooperatifleri birliklerinin daha iyi yönetilerek başarılarını artırabilmeleri için çalışanlarına ve ortaklarına da daha adil olmaları gerekmektedir.

Araştırma sonuçları; tarım satış kooperatifleri birliklerinde yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arasında aynı işi yapsalar bile alınacak ücretin farklı olması algısının yöneticiler ve çalışanlar tarafından normal olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Ancak bu doğru bir yaklaşım değildir daha başarılı bir kurumsal yönetimin oluşturulabilmesi için yeni çalışanlar ile kıdemli çalışanlar arasındaki ücret farklarının giderilmesi ile birlikte çalışanların görev tanımları ve dağılımı yapılmalı, daha çok ve daha verimli çalışanların tespit edilerek prim verilebilmesi için performans kriterleri belirlenmeli ve bu doğrultuda çalışanlar teşvik edilmelidir.

Araştırma sonuçlarında her bir paydaş grubuna eşit maliyet-fayda dağılımı yapılmasının tarım satış kooperatifleri birliklerinin gelecekteki hedeflerini olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algının oluşmasının en büyük sebebi tarım satış kooperatifleri birliklerinin üretici ortakların bir araya gelmesiyle oluşan bir kurum olması, yöneticilerinin ortakları tarafından seçimle göreve getirilmeleri bu kurumlarda ortakları diğer paydaşlara göre her zaman daha önemli kılmaktadır. Ancak günümüz koşullarında birliklerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerine devam edebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlayarak tüm paydaşları önemsemeleri ancak anasözleşmelerde yapılacak yeni düzenlemelerle özellikle kooperatifiyle daha fazla çalışan ortağın daha fazla desteklenebilmesinin önünün açılması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarında yöneticilerin yetki göçermek istemediği ve hiyerarşik bir organizasyon yapısını tercih ettikleri görülmektedir. Günümüz koşullarında hiyerarşik organizasyon yapısının bir kurumun genel performansını ve başarısını arttırması çok zordur. Çünkü çalışanlar kurumu dışarıdaki paydaşlara karşı temsil eden anahtar paydaş konumundadırlar. Bu paydaşların memnuniyetleri çalışanların onların sorunlarını hızlı ve kaliteli bir şekilde çözmelerine bağlıdır. Paydaşların memnuniyeti düşük olursa o kurumla çalışmak istemezler ve o kuruma ihtiyaç duyduğu kaynakları aktarmazlar. Sonuç olarak, tarım satış kooperatifleri birliklerinin genel performansı ve başarısı için çalışanlara yetki göçerilmesi gerekmektedir. Yine çalışanlarla ilgili bağımsız değişkenlerden Sistematik İletişim Süreci Çalışanlar diğer bir bağımlı değişken olan satışları olumlu etkileyen değişkenler içerisinde bulunmamaktadır. Oysaki çalışanlar değer zincirinin ortasında yer almaktadır ve stratejik öneme sahiptir. Dolayısıyla, çalışanlarla düzenli bir iletişimin kurulması ile ilgili olan Sistematik İletişim Süreci (Çalışanlar) bağımsız değişkenin modelde yer almaması önemli bir eksikliktir ve birliklerin bu konudaki algılarını değiştirerek çalışanlarla performansı etkileyecek seviyede ve düzeyde iletişime geçmeleri gerekmektedir.

Yine araştırma sonuçlarında Tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortaklarıyla aralarında, yeterli bilgi akış sisteminin olmasının (Network-Ortaklar) süreç verimliliğini negatif yönde etkileyeceği şeklinde bir algı vardır. Bu algı yanlıştır. Çünkü günümüz dünyasında paydaşların arasında çoklu iletişim kurmaları

son derece kolaydır. Yöneticiler ortaklara hesap vermekle yükümlüdürler ve ortaklar da yöneticileri denetleme yetkisine sahiptirler. Şeffaf bir yönetim anlayışı ortaya konursa ortaklar arasında network ağının olmasının süreç verimliliğine hiçbir olumsuz etkisi olmaz.

Araştırma sonuçlarında; tarım satış kooperatifleri birliklerinde sadece çalışanlar ile Aktif İletişim kurulmasının çalışan verimliliğini arttıracağı yönünde bir algı vardır. Bu algı çalışan verimliliğini arttırmak açısından yeterli değildir. Diğer paydaşların da (ortaklar, müşteriler ve tedarikçiler) ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketlerin kullanılması çalışanların verimliliğini arttıracaktır.

Ayrıca oluşturulan dokuz modelde dikkat çeken önemli bir husus İnsan Varlığı Demeti ve Adalet (Çalışanlar 1) bağımsız değişkenlerinin beş ve üzerindeki modelde yer alarak bu performans kriterlerini pozitif yönde etkilemesidir. İnsan Varlığı Demeti ilkesi dokuz modelden altısında yer almıştır ve en fazla frekansa sahiptir. Diğer bir deyişle, beşeri sermaye yatırım yapılmasının tarım satış kooperatifleri birliklerindeki altı farklı performansı arttıracağı yönünde bir algı vardır. Bu algı son derece doğrudur çünkü çalışanlar bir organizasyon için stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda tarım satış kooperatifleri birliklerinin performanslarını artırabilmek için çalışanlarına gerekli yatırımı yaparak hak ettikleri değeri vermeleri gerekmektedir. Adalet (Çalışanlar 1) ilkesi ise dokuz modelden beşinde yer almıştır ve en fazla frekansa sahip ikinci değişkendir. Diğer bir deyişle, çalışanların haklarının eşit bir şekilde korunmasının ve çalışanların bu haklarını rahat bir şekilde kullanmasının tarım satış kooperatifleri birliklerindeki beş farklı performansı arttıracağı yönünde bir algı vardır. Bu ilkenin de çalışanlarla ilgili olması dikkat çekici olup tarım satış kooperatifleri birliklerinin performanslarını artırabilmek için çalışanlarına her konuda adil davranabilecek bir insan kaynakları politikası oluşturması ve bunu uygulaması gerekmektedir.

Çalışmadaki bir diğer önemli husus Paydaş Katılım Süreci bağımsız değişkeninin oluşturulan dokuz model içerisinde yer almamasıdır. Bilindiği üzere kurumsal yönetim açısından yönetimin karar verme sürecinde paydaş katılımı son

derece önemlidir. Bu bağlamda tarım satış kooperatifleri birliklerinin ortaklarını ve özellikle çalışanlarını yönetimin karar verme sürecine, kurumun performansını artıracak düzeyde, dahil etmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan; 2013 yılında tarım satış kooperatifleri birlikleri mevzuatında yapılan değişiklik ve düzenlemeler doğrultusunda, Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi çerçevesinde Bakanlıkça oluşturulan Koop-Bis sisteminin daha etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir.

Birliklerde yaşanabilecek risklerin önceden tespit edilebilmesi için daimi bir risk komitesinin kurularak oluşabilecek krizlerin erken tespit edilerek önlem alınması gerekmektedir.

Birlik yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyelerin bulunması, icracı üyelerin; birliğin günlük karar alma ve işleyiş mekanizmalarında görev alırken, icra görevi olmayan üyelerin ise birliğin genel politika ve stratejisini belirlemek ve bunları gözetmekle yükümlü olması gerekmektedir.

Tarım satış kooperatifleri birliklerinin tüm iş süreçleri ve ilişkilerinin doğruluk ve dürüstlük değerleri çerçevesinde yönetilmesi için öncelikle iş etiği kurallarının belirlenmesi akabinde de birliklerde görev alan yönetici ve çalışanlara kurumsal yönetim ve etik kurallar hakkında eğitim verilerek kurumsal yönetimin öneminin aktarılması gerekmektedir.

Son olarak, ilgili bakanlık tarafından tarım satış kooperatifleri birlikleri için öncelikle kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi, akabinde de bu doğrultuda birliklerce hazırlanacak kurumsal yönetim uyum raporunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda 2000 yılından sonra özerk bir yapıda faaliyetlerine devam eden ve 2013 yılında kurumsal yönetim kavramıyla tanışan tarım satış kooperatifleri birliklerinde; bahse konu düzenlemelerin yapılması ve kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesiyle birlikte, birliklerin daha güçlü bir yapıya kavuşmaları sağlanacaktır. Birliklerde kurumsal yönetim anlayışının oluşması paydaşlarının bu işletmelere olan bağlılığını ve var olan güvenini artıracak ve kooperatifçilik algısının daha iyi noktalara gelmesine yol açarak birliklerin daha uzun ömürlü ve yere daha sağlam basan konumda olmalarını sağlayacaktır. Bu sayede birlikler sınırlı kaynaklarını daha verimli kullanacaklar ve performanslarını artıracaklardır. Yine kurumsal yönetimi benimseyen birlikler piyasadaki rakipleriyle daha rahat rekabet edebilecek konuma gelecekler ve birçok avantaja sahip olacaklardır. Ayrıca birlikler daha profesyonelce yönetilerek daha şeffaf ve hesap verilebilir hale geleceklerdir.

KAYNAKÇA

Alp, Ali, Kılıç, Saim, *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*, Doğan Kitap, 1. Baskı, İstanbul 2014.

Akın, Adnan, Aslanoğlu, Suphi, İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi, *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi*, Sayı:61, Yayın No:245, 2007.

Aktan, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, *Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Araştırmalar Serisi*, No:4, Yayın No:196, Ankara 2006.

Aktan, Coşkun Can, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayınları, İstanbul 2007.

Bankacılık Kanunu (2005), Resmi Gazete, 25983(Mük.), 01.11.2005
Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik (2006), Resmi Gazete, 26333, 01.11.2006.

Banks, Erik, *Corporate Governance: Financial Responsibility, Controls and Ethics, Finance and Capital Markets*, Palgrade MacMillan, New York 2004.

Bartol, Kathryn M., Martin, David C., *Management*, McGraw Hill İnc., Newyork 1994.

Büyükdere, Feyza, (2015), Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncüyıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Borgia, Fiammetta, Corporate Governance&Transparency Role of Disclosure: How Prevent New Financial Scandals and Crimes?, *American University Transnational Crime and Corruption Center (TRACCC),* Washington D.C., 2005.

Cenkış, Seçkin, Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri ile Bu Kuruluşlardaki Sermaye Yapısı, *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, Sayı:56, Ağustos 2008.

Cenkış, Seçkin, (2014), Kooperatif ve Birliklerde Profesyonel Yönetime Geçiş, *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, Sayı:129, Eylül 2014.

Cenkış, Seçkin, (2014b), Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerinde Yeni Dönem Başladı, *Tematic Ticaret ve Mevzuat Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3, 2014.

Çatıkkaş, Özgür, Eğitim Alanı: Kurumsal Yönetim İlkeleri, Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Haziran 2013.

Çıtak, Levent, Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:35, 2006.

Çalışkan Esra Nemli, İçke Başak Turan, Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:59, Sayı:2, 2009.

Darman, Güler Manisalı, *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*, TOBB ICC Türkiye Milli Komitesi, Ankara 2008.

Darman, Güler Manisalı, (2009), Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Yakınsamaya Hukuksal Düzenleme ve Piyasa Dinamiklerinin Etkisi, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, Mustafa, *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara 2007.

Final Report, Committee of Corporate Governance, Alresford Press Ltd, Great Britain 1998.

Franks, Julian R., Mayer, Colin, Ownership and Control of German Corporations, *The Review of Financial Studies*, Cilt:14, Sayı:4, 2001.

Göcenoğlu, Ceyhun ve Girgin K. Zeynep, Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri, *4.Orta Anadolu*

İşletmecilik Kongresi,
2005.file:///C:/Users/User/Downloads/ortaanadoluisletmecilikkongresihiperkitap.pdf, 22.03.2017.

Grove, Hugh, Basilico, Elisabetta, Major Financial Reporting Frauds of the 21st Century: Corparate Governance and Risk Lessons Learned, *Journal of Forensic and İnvestigative Accounting*, Cilt:3, Sayı:2, Özel Sayı, 2011.

Günay, S. Gökhan., Günay, Gülsevim, Dünyanın En Başarılı Şirketlerinin Yönetişim Sırları, Kriter Yayınları, İstanbul 2010.

Günay, S. Gökhan, Küresel Enerji Sektöründe Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetişim Uygulamaları İle Finansal Performansları Arasındaki İlişki, Paradigma Akademi, Çanakkale 2016.

Gürbüz, A.Osman, Ergincan, Yakup, *Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

Hazar, Nurettin, *Tarım Satış Kooperatiflerimiz ve Meseleleri*, T.C Ziraat Bankası Kooperatifler Müdürlüğü Yayınları No:15, Ankara 1964.

Hazar, Nurettin, *Kooperatifçilik Tarihi*, Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Yayınları:3, Ankara 1990.

Karpuzoğlu, Ebru, *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, Hayat Yayınları, 2010.

Kayacan, Murat, *Küreselleşen Dünyamızda Yeni Şirket Gündemi: Kurumsal Yönetim*, TEDMER, Yayın No:1, Tasarım Matbaacılık, İstanbul 2006.

Kılıç, Saim, Halka Açık Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Mevzuata Uyum Kapasitelerinin Geliştirilmesi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl:10, Sayı:56, 2008.

Kooperatif Kanunları Hakkında Milletlerarası Çalışma Teşkilatı Eksperler Raporu, Cenevre 1953, (Akif Erginay, Çev.), Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınlarından, Seri:B, Sayı:5, Ankara 1954.

Kooperatifler Kanunu (1969), Resmi Gazete, 13195, 24.04.1969.

Kurtulan Ahmet, Kooperatifler Kanunu ve Açıklaması, Seçkin Yayınevi, Ankara 2015.

Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal Yönetim Derneği Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Yayın no. KYD-Y/2005-01-01, İstanbul 2005.

Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, T/2002-12/336, İstanbul 2002.

Lemmon, Michael L., Lins, Karl V., Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence From The East Asian Financial Crisis, *The Journal of Finance*, Cilt:58, Sayı:4, Ağustos 2003.

MacPherson, Ian, *Co-operative Principles fort he 21 st Century*, ICA, Geneva 1995.

Mallin, Christine A., *Corporate Governance*, Oxford University Press, New York 2004.

Menteş, Ahmet, *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*, Derin Yayınları, İstanbul 2009.

Metiner, Bülent, (2006), Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Mülayim, Ziya Gökalp, *Kooperatifçilik*, Yetkin Yayınları, Üçüncü Baskı, Ankara 1999.

OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD yayınları, Paris 1999.

OECD, *Corporate Governance-A Survey Of OECD Countries*, OECD yayınları, Paris 2004.

OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD yayınları, Ankara 2015.

Ooeghe, Hubert, Langhe, Tine, De, The Anglo-American versus the Continental Europen Corporate Governence Model: Empirical Evidence of Board Composition in Belgium, *Europen Business Review*, Cilt:14, Sayı:6, 2002.

Özbirecikli, Mehmet, Tüm, Kayahan, *Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*, Karahan Kitabevi, Adana 2015.

Özilhan, Tuncay, Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim, *Görüş Dergisi*, Mart Sayısı, 2002.

Özgener, Şevki, *İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2004.

Post, James E., Lawrence, Anne T., Weber, James, *Business and Society: Coporate Stratejy, Public Policy, Ethics*, Irwin McGraw-Hill Publications, 1996.

Porta, Rafael La, Lopez-de-Silanes, Florencio, Shleifer, Andrei, Corporate Ownership Around the World, *The Journal of Finance*, Cilt:54, Sayı:2, Nisan 1999.

Shleifer Andrei, Vishny, Robert W., A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Cilt:52, Sayı:2, Haziran 1997.

Şehirli, Kübra, Kurumsal Yönetim Araştırma Raporu, *Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi*, Sayı:XIV-4/55-3, Ankara 1999.

Tarım Satış Kooperatifi ve Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmelerine İntibak Usul ve Esaslarının Belirlenmesine Dair Tebliğ, Gümrük ve Ticaret Bakanlığından, Resmi Gazete, 28966, 08.04.2014.

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü, *Tarım Satış Kooperatif ve Birliklerinin Genel Kurul Toplantıları Hakkında Genelge (2018/1)*, 11.01.2018.

Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Örnek Anasözleşmesi (2014), T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.

Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun (2000), Resmi Gazete, 24081, 01.06.2000.

Tuzcu, Mehmet Arcan, (2003), Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türk Ticaret Kanunu (2011), Resmi Gazete, 27846, 14.02.2011

Valesques, Manuel G., *Business and Ethics: Concepts and Cases*, Prentice-Hall Upper Saddle River, New Jersey 1994.

İNTERNET KAYNAKLARI

The Financial Aspects of Corporate Governance, http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, 22.03.2017.

İyi Yönetişim, http://www.arguden.net/tr/makaleler/iyi-yonetisim-3/, 18.03.2017.

İSO 500 Hakkında Geçmiş Yıl Verileri, http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/gecmis-yil-verileri/, 10.10.2018

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü 2013 Yılı Birim Faaliyet Raporu, http://koop.gtb.gov.tr/yayinlar/faaliyet-raporlari, 13.04.2017.

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2016, http://koop.gtb.gov.tr/data/592ea2dd1a79f514ac499aae/TKR-2016-2017%200804-BASIM.pdf, 10.09.2018.

Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin Tarihçesi, http://koop.gtb.gov.tr/bilgi-bankasi/tarim-satis-kooperatifleri-ve-birlikleri/tarim-satis-kooperatifleri-ve-birliklerinin-tarihcesi, 13.04.2017.

Türkiye Geneli Kooperatif ve Birlik Sayıları, http://koop.gtb.gov.tr/bilgi-bankasi/istatistiki-veriler/turkiye-geneli-kooperatif-ve-birlik-sayilari, 01.08.2018.

EKLER

ANKET FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

1- Cinsiyetiniz: Kadın ( ), Erkek ( )

2- Yaşınız: 30'dan küçük ( ), 30-40 arası ( ), 40-50 arası ( ), 51+ ( )

3- Eğitim Durumunuz: Lise ( ), Önlisans ( ), Lisans ( ), Yüksek Lisans ( ), Doktora ( )

4- Kurum İçindeki Pozisyonunuz:

Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Üst Düzey Yöneticisi: ( )

Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Yetkili Personeli: ( )

Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Personeli : ( )

5- Kurumdaki Çalışma Süreniz: 0-5 Yıl ( ), 5-10 Yıl ( ), 10-15 Yıl ( ), 15+ ( )

İKİNCİ BÖLÜM: TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULANABİLİRLİĞİ İLE İLGİLİ ANKET SORULARI

***** Anketteki **Paydaşlar** kelimesi ile; kurumun **Ortakları, Müşterileri, Çalışanları, Tedarikçileri ve Toplum** kastedilmektedir.

Soru No	Anket Soruları	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *ortakların* haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve ortakların bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahibim.					
2	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *çalışanların* haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve çalışanların bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahibim.					
3	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde müşterilerin haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve müşterilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahibim.					
4	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *tedarikçilerin* haklarının eşit bir şekilde korunduğu ve tedarikçilerin bu haklarını rahat bir şekilde kullandığı yargısına sahibim.					
5	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *ortakların* adil muamele gördüğü kanısındayım.					
6	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *çalışanların* adil muamele gördüğü kanısındayım.					
7	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *müşterilerin* adil muamele gördüğü kanısındayım.					
8	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *tedarikçilerin* adil muamele gördüğü kanısındayım.					
9	Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri personeli için adil bir performans sistemi oluşturulmuştur.					
10	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin paydaşları arasında eşit maliyet-fayda dağılımı vardır.					
11	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin aynı işi yapan yeni çalışanları ile kıdemli çalışanları arasında ücret farklılıkları vardır.					
12	Kurumumuz *ortaklarının* ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketleri kullanır.					
13	Kurumumuz *çalışanlarının* ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketleri kullanır.					
14	Kurumumuz *müşterilerinin* ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketleri kullanır.					
15	Kurumumuz *tedarikçilerinin* ihtiyaçlarını öğrenmek için etkileşime dayalı toplantılar, odak grupları ve anketleri kullanır.					
16	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerine gelen şikâyetler incelenip, ilgilisine olumlu veya olumsuz bir geri dönüş yapılmaktadır.					
17	Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri karı bir amaç olarak değil bir araç olarak algılayıp, kooperatifi paydaşların çıkarlarına hizmet etme aracı olarak görmektedir.,					

18	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *ortakları* arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar vardır.					
19	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *çalışanları* arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar vardır.					
20	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *müşterileri* arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar vardır.					
21	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *tedarikçileri* arasında sürtüşmeler, direnç ve çatışmalar vardır.					
22	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin ortakları ve çalışanları gönüllü katkı yoluyla kurum ile birlikte hareket eder.					
23	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *ortaklarına* söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu kanısındayım.					
24	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *çalışanlarına* söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu kanısındayım.					
25	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *müşterilerine* söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu kanısındayım.					
26	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin *tedarikçilerine* söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu kanısındayım.					
27	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde yönetim kurulu üyeleri, yetkili personel ve paydaşlarının birbirleri hakkında şüpheleri olabilir.					
28	Kurumumuz çalışanları iş yapmaktan kaçmak ve zamanı boşa geçirmek gibi etik olmayan davranışlara eğilimli olabilmektedirler.					
29	Tedarikçilerimiz ürünlerinin kalitesini yanlış gösterebilirler. Bundan dolayı değer zincirindeki tedarikçilerimizi sürekli olarak denetleriz.					
30	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde beşeri sermayeye (çalışanlara) özgü yatırımlar yapılmaktadır.					
31	Kurumumuzda kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile topluma yararlı davranışlar(hastane yapmak, yoksul insanlara dönük projeler) ve doğal çevreyi güzelleştiren projeler sergilenir.					
32	Kurumumuzun sosyal sorumluluk konusunda kamuya açıklanmış politikaları vardır.					
33	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin ortaklarıyla aralarında, yeterli bilgi akış sistemi vardır.					
34	Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri, çalışanları yetkilendirerek ve birbirleri ile arasında her yönlü iletişime izin vererek, kurumun içinde veya etrafında ortaya çıkan ilişkilerini yönetmektedir.					
35	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde kurum çalışanları kurum kültürü ile bilincine sahip olup, çalışanların yönetime katılma süreçleri açıktır.					
36	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *ortaklar* yönetimin karar verme sürecinin önemli kısımlarına sürekli olarak katılırlar.					
37	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde *çalışanlar* yönetimin karar verme sürecinin önemli kısımlarına sürekli olarak katılırlar.					
38	Kurumumuz aynı tedarikçilerden ziyade değişik tedarikçilerle çalışır.					
39	Kurumumuzda yüksek işgücü devir hızı vardır.					
40	Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri kendileri ve müşterileri için karşılıklı fayda sağlayan ürün ve hizmetler geliştirmektedir.					
41	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde üst yönetim ile *ortakların*, kurum problemlerini tartıştıkları düzenli olarak toplantılar yapılarak, ortakların sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılır.					
42	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde üst yönetim ile *çalışanların*, kurum problemlerini tartıştıkları düzenli olarak toplantılar yapılarak, çalışanların sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılır.					
43	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde üst yönetim ile *müşterilerin*, kurum problemlerini tartıştıkları düzenli olarak toplantılar yapılarak, müşterilerin sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılır.					
44	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde üst yönetim ile *tedarikçilerin*, kurum problemlerini tartıştıkları düzenli olarak toplantılar yapılarak, tedarikçilerin sorunları dinlenir, cevap verilir, ölçülür ve raporlama yapılır.					
45	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde paydaşlarla ticari sır haricindeki bilgiler paylaşılmakta ve şeffaflık ilkelerine yeteri kadar uyulmaktadır.					
46	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin Genel kurul toplantısında gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılır bir yöntemle aktarılarak ortaklara sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılmaktadır.					
47	Tarım Satış Kooperatifleri Birlikleri kriz döneminde ödeme güçlüğü çeken ortaklarının borçlarına ilişkin vade sürelerini uzatabilmektedir.					
48	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinde kriz döneminde maliyet tasarrufu amacıyla çalışanlar işten çıkartılmaktadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TARIM SATIŞ KOOPERATİFLERİ BİRLİKLERİNİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ ANKET SORULARI						
** Bu bölümü 1 ile 5 puan arasında değerlendirebilir misiniz? (1 Puan: En Kötü, 5 Puan: En İyi)		Puan				
		1	2	3	4	5
1	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Gelecekteki Hedefini nasıl görürsünüz?					
2	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin, Rekabete Genel Yanıtını nasıl görürsünüz?					
3	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Yeni Ürün Lanse Edildiğinde ki Başarı Oranını nasıl görürsünüz?					
4	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Genel Performans ve Başarısını nasıl görürsünüz?					
5	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Çalışan Verimliliğini nasıl görürsünüz?					
6	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Süreç Verimliliğini nasıl görürsünüz?					
7	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Satışlarındaki Artışı nasıl görürsünüz?					
8	Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin rakiplerine göre, Karındaki Artışı nasıl görürsünüz?					
*** Sorulardaki rakiplerden kasıt; piyasada aynı ürün gamında çalışan diğer şirketlerdir.						