

**Araştırma Makalesi**

**Tarımsal Kalkınma, Sulama ve Su Ürünleri Kooperatiflerinde Kurumsal Yapı ve Yönetici Profiline Tespiti: Çanakkale İli Örneği**

Bengü EVEREST<sup>1\*</sup>, Murat YERCAN<sup>2</sup>, Sibel TAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, Çanakkale

<sup>2</sup>Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, İzmir

\*Sorumlu yazar: [beverest@comu.edu.tr](mailto:beverest@comu.edu.tr)

Geliş Tarihi: 15.03.2019

Düzeltilme Geliş Tarihi: 29.03.2019

Kabul Tarihi: 30.03.2019

**Özet**

Tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de özel bir öneme sahip olan kooperatifler üzerine geliştirilen çeşitli stratejiler vardır. Bu stratejiler kooperatifçiliğin gelişerek üçüncü bir sektör haline dönüşmesi üzerine kurgulanmıştır. Kooperatiflerden sorumlu ilgili bakanlıkların stratejileri ve Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA), Ekonomik Kalkınma, İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların stratejilerinin başarısı mevcut kooperatiflerin kurumsal yapılarına ve yönetici profillerine göre değişecektir. Bu çalışmada tarımsal kooperatiflerden olan tarımsal kalkınma, sulama ve su ürünleri kooperatiflerinin kurumsal yapıları ve yönetici profillerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarından kooperatif yöneticilerinin %4,66’sının üniversite mezunu olması, kooperatif büro personeli sayısının ortalama 0,17 kişi olması, su ürünleri kooperatiflerinin%50’sinde kooperatif hizmet binasının olmaması ilgi çeken bulgulardan bazılarıdır. Kooperatiflerin kurumsal yapıları ve yönetici profilleri kooperatifçilik bilincinin geliştirilmesinde etkilidir. Örneğin kooperatif yöneticilerinin kooperatif konusunda eğitim alma isteklerinde tarımsal yayınlara üye olmaları, internet kullanmaları, arazi varlıkları, kooperatifin bina varlığı, kooperatifin türü etkili olmaktadır. Araştırma bulguları neticesinde tarımsal kooperatiflerin kurumsal güçlendirmeye ihtiyacı olduğu söylenebilir.

**Anahtar kelimeler:** Çiftçi kooperatifleri, kooperatif altyapısı, kooperatif yöneticisi.

**Determination of Corporate Structure and Manager Profile in Agricultural Development, Irrigation and Fisheries Cooperatives: Çanakkale Province Case**

**Abstract**

There are several strategies on cooperatives these has a special importance in Turkey as in all developed countries. These strategies are based on the transformation of cooperatives into a third sector. The strategies of the relevant ministries responsible for cooperatives and the strategies of international organizations such as the United Nations (UN), the International Cooperatives Association (ICA), the Organization for Economic Co-operation, and the Organization for Cooperation (OECD) will vary according to the institutional structures and governance profiles of the existing cooperatives. In this study, it was aimed to reveal the institutional structures and management profiles of agricultural cooperatives, irrigation and fisheries cooperatives. According to the results of the study, 4.60% of the cooperative managers are university graduates and the average of cooperative office workers is 0.17. There is no cooperative service building in 50% of fisheries cooperatives. The institutional structures and management profiles of cooperatives are effective in the development of cooperatives awareness. For example, in the willingness of the cooperative managers to receive training on the cooperative, being members of agricultural publications, using the internet, land assets, the presence of the cooperative and the type of the cooperative are effective. As a result of the research findings, it can be said that agricultural cooperatives need institutional strengthening.

**Key words:** Farmer cooperatives, cooperative infrastructure, cooperative manager.

## Giriş

Kooperatiflerin toplum kalkınmasına, istihdamın artmasına, küçük üreticilerin gelirlerinin artmasına yönelik katkılarının olması beklenmektedir. Başarılı bir kooperatif bir yandan ortaklarına üretim ve pazarlama sürecinde katkıda bulunmalı diğer taraftan da toplumun kalkınmasına hizmet etmelidir (Everest ve ark. 2018). Gün geçtikçe önemi giderek daha çok anlaşılan kooperatifçilik tüm sektörlerde olduğu gibi tarım sektöründe de sorunlara çözüm önerisi olarak konuşulmaktadır (Everest ve ark., 2019). Kooperatiflerin ortaklarına ve topluma yapabilecekleri ise kooperatifin kurumsal yapısıyla ilgilidir. Güçlü bir kurumsal yapıya sahip olan kooperatifler kırsal kalkınmanın sağlanmasında anahtar görevi taşımaktadır. İlave olarak kooperatif yöneticilerinin sosyo-ekonomik özellikleri de kooperatiflerin başarısı üzerinde etkili olmaktadır (Adrian ve Green, 2001; Bond, 2009; Demir, 2003; Franken ve Cook, 2017).

Türkiye’de kırsal kalkınmanın sağlanması ve Avrupa Birliği’ne uyum süreci için Tarım Reformu Uygulama Projesi (ARIP) uygulanmıştır. Bu projenin alt bileşenlerinden bir de Çiftçi Örgütlerinin Kurumsal Güçlendirilmesi Projesi (Institutional Reinforcement of Farmers' Organisations, IRFO) olmuştur. IRFO Projesi 2005-2008 yılları arasında uygulanmıştır. Proje öncesi yapılan alan çalışmalarına göre Türkiye’de çiftçi örgütlerinin temel sorun alanlarından biri de kurumsal yapılanma ve kapasite yetersizlikleridir (Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği, 2019). Dolayısıyla kooperatiflerin kurumsal kapasitelerinin artması önem arz etmektedir. Diğer taraftan Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planında da kooperatiflerin kurumsal yapılarının güçlendirilmesinin ve yönetici profiline önemi üzerine tedbirler alınmıştır. Eylem Planı’nda Türkiye kooperatifçilik sektörüne ilişkin yedi adet stratejik hedef belirlenmiştir. Bu hedeflerden altıncısı şu şekildedir: “Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Arttırılacaktır” (Ticaret Bakanlığı, 2019). Eylem Planı’nın bu hedefi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesinde mevcut kooperatiflerin kurumsal yapılarının ve yönetici profillerinin etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Eylem planında yer alan “Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Arttırılacaktır” hedefi şu alt hedeflerden oluşmaktadır. Kooperatifler kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayacak, kooperatif üst kuruluşları tarafından kurumsal strateji belgeleri hazırlanacak, büyük ölçekli kooperatifler ve üst kuruluşları için internet sitesi oluşturulacak, kooperatif yönetim kurullarında profesyonel yönetici bulunacak,

kooperatif ortaklarına kooperatifin faaliyetleri ile ilgili periyodik olarak bilgi verilmesi zorunluluğu getirilecek. Bu hedeflere ulaşılmasında kuşkusuz mevcut kooperatiflerin kurumsal yapıları ve yönetici profilleri önem arz etmektedir.

İlave olarak Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD)’nin “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ne göre; bir örgütün kurumsallaşabilmesi için şeffaflık, hesap verilebilirlik, iletişimin güçlendirilmesi, kişilere göre değişmeyen uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve profesyonel yönetim gibi açılımlar gerekmektedir. Dolayısıyla, kooperatif ve üst kuruluşları, faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olarak ayakta kalabilmek için uluslararası düzeyde uygulanmakta olan modern yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamalıdır (OECD, 2019). Burada yine kurumsal yapının ve yönetici profiline önemi vurgulanmaktadır.

Kooperatif Stratejisi ve Eylem Planı’na göre; Türkiye’de çoğu zaman yönetimin bilimselliği küçümsenmekte, kooperatifler genel itibarıyla amatör ruhlu ve zamanlarının çok az bir bölümünü yönetsel görevlere ayırabilen kimselerce idare edilmektedir. Kooperatif yöneticileri, yasal düzenleme gereği genel kurulda seçilerek göreve başlamaktadır. Yönetim kurulu üyesi olabilmek için seçilecek kişide bunun dışında yönetim becerisi sağlayan herhangi bir şart (sertifika, tecrübe, eğitim, uzmanlık vb.) aranmamaktadır. Yönetim kuruluna seçilen kişilerin genel olarak kooperatifçilik ve yönetim konularında herhangi bir eğitimlerinin bulunmadığı bilinmektedir. Yine, ölçek küçüklüğü, buna bağlı olarak profesyonel yönetici ve uzman personel istihdam edilememesi, üst örgütlerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanılamaması, yönetici ve ortakların asgari düzeyde kooperatif ve yönetim kültürüne sahip olmayışı, kooperatiflerin başarısının ortaklar arasından seçilen amatör yöneticilerin bilgi ve yeteneklerine bağlı olması gibi faktörler, kooperatiflerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Diğer taraftan Türkiye’de sağlıklı kooperatif verilerine ulaşma imkanı bulunmamaktadır. Bu da kooperatif sektöründe önemli bir yer tutan tarımsal kooperatiflerin ekonomiye olan katkısının ne düzeyde olduğunu hesaplamaya izin vermemektedir (Everest, 2018).

Tüm bu tespitler doğrultusunda kooperatiflerin kurumsal yapıları ve yönetici profillerinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu düşünce ile de bu çalışmada kooperatiflerin yoğun olduğu illerden biri olan Çanakkale ilindeki tarımsal amaçlı kooperatiflerden olan tarımsal kalkınma, sulama ve su ürünleri kooperatiflerinin kurumsal yapılarının ve yönetici profillerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

### Materyal ve Yöntem

Araştırmada materyal olarak birincil ve ikincil veriler kullanılmıştır. Çanakkale ilindeki Tarımsal Amaçlı Kooperatif (Tarımsal Kalkınma, Sulama ve Su Ürünleri) yöneticileri ile yapılan anketler araştırmanın birincil verilerini, konuyla ilgili diğer araştırmacıların yaptığı bilimsel çalışmalar, çeşitli kurum ve kuruluşların yapmış oldukları yayınlar ve resmi istatistikler ise araştırmanın ikincil verilerini oluşturmuştur.

Araştırma bölgesi olarak seçilen Çanakkale’de faaliyet yapan 358 Tarımsal Amaçlı Kooperatif mevcuttur. Bunların türlere göre dağılımı; Tarımsal kalkınma kooperatifi 297 adet, sulama kooperatifi 32 adet ve su ürünleri kooperatifi 22 adettir. Sulama ve su ürünleri kooperatifleri sayıca az olduğu için tam sayım yöntemi tercih edilmiş ve bu kooperatiflerin tamamı ile anket yapılmıştır.

Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin tamamı ile anket çalışması yapmak zaman ve maliyet açısından zor olacağı için popülasyonu temsil edecek örnek seçimine oranlara ait örnekleme yöntemiyle gidilmiş ve %90 güven aralığı, 0.10 hata payı ile örnek hacmi aşağıdaki formüle göre 75 olarak belirlenmiştir (Newbold, 1995).

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)\sigma^2px + p(1-p)}$$

Buna göre tarımsal kalkınma kooperatif yöneticileri ile 75, sulama kooperatif yöneticileri ile 32 ve su ürünleri kooperatif yöneticileri ile 22 olmak üzere toplamda 129 kooperatif yöneticisi ile anket çalışması yapılmıştır. Bu kooperatiflerin çalışma bölgesindeki dağılımı ise Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Çalışma bölgesinin kapsamı

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ise sayı ve yüzde gibi temel tanımlatıcı istatistikler ile Lojistik Regresyon Analizi kullanılmıştır. Lojistik regresyon; cevap değişkenin kategorik olarak, ikili, üçlü ve çoklu kategorilerde gözlemlendiği durumlarda açıklayıcı değişkenlerle sebep-sonuç ilişkisini belirlemede yararlı olan bir yöntemdir. Açıklayıcı değişkenlere göre cevap değişkeninin beklenen değerlerinin olasılık olarak elde edildiği sınıflama ve atama işlemi yapmaya yardımcı olan bir regresyon yöntemidir. LR cevap değişkenin (Y) kategorik olarak, ikili (binary,

dichotomous) ve çoklu (multinomial) kategorilerde gözlemlendiği durumlarda açıklayıcı değişkenlerle ( $x_i$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$ ) sebep-sonuç ilişkisini belirlemede yararlı olan bir yöntemdir (Özdamar, 2013).

### Bulgular ve Tartışma

#### Kooperatif yöneticilerinin profilleri

Çalışma kapsamında görüşülen kooperatif yöneticilerinin %58’i ilkököl, %17’si ortaokul, %21’i lise, %2’si meslek yüksekokulu ve %2’si fakülte mezunudur. Başkan yardımcılarının %68’i ilkököl,

%12'si ortaokul, %19'u lise ve %1'i fakülte mezunudur. Kooperatiflerdeki büro personelinin %36'sı ve işletme personelinin %62'si de ilkökul mezunu olarak bulunmuştur (Çizelge 1). Çalışmada üniversite mezunu kooperatif yöneticilerinin azlığı dikkat çekmektedir. Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı'na göre de Türkiye'de kooperatif yöneticilerinin eğitim seviyeleri düşüktür. Aşağıda verilen diğer araştırma bulgularına göre Türkiye'de kooperatif yöneticilerinin eğitim seviyeleri diğer ülkelerdeki kooperatif yöneticilerinin eğitim seviyelerinden daha düşük düzeydedir. Adrian ve Green (2001)'in Gürcistan'da yapmış olukları çalışma sonucuna göre ise kooperatif yöneticilerinin %50'si üniversite mezunudur. Bond (2009)'un

ABD'de kooperatif yöneticileri ile yaptığı çalışmaya göre kooperatif yöneticilerinin yarısından fazlası (%61.4) lisans derecesi almış, yüzde yirmiden biraz daha fazlası (%20.5), sertifikalı bir muhasebeci veya sertifikalı bir yönetim muhasebecisi gibi bir lisans derecesi veya program sertifikasına sahip, % 18.2'si sadece bir lise derecesine sahip ve çeyreği en az bir önlisans derecesine sahiptir.

Adrian ve Green (2001)'in çalışmalarına göre tarımsal kooperatiflerde ortalama yönetim ekibi büyüklüğü 15.9 kişidir. Bu çalışmada ise kooperatif başına düşen ortalama büro personeli sayısı ve işletme personeli sayısı yok denecek kadar az bulunmuştur (Çizelge 1).

**Çizelge 1.** Kooperatif yöneticilerinin ve çalışanlarının eğitim durumları

Eğitim seviyesi	Yönetim kurulu başkanı		Başkan yard.		Büro personeli		İşletme personeli	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İlkokul	75	58.14	88	68.22	8	36.36	37	61.67
Ortaokul	21	16.28	16	12.40	2	9.09	10	16.67
Lise	27	20.93	24	18.60	6	27.27	9	15.00
Meslek yüksek okulu	3	2.33	0	0.00	2	9.09	1	1.67
Fakülte	3	2.33	1	0.78	4	18.18	3	5.00
Toplam	129	100.00	129	100.00	22	100.00	60	100.00
					Ortalama büro personeli sayısı	0.17 kişi/kooperatif	Ortalama çalışan sayısı	0.46 kişi/kooperatif

Kooperatif yöneticilerine ilişkin demografik bulgulara göre yöneticiler ortalama 49 yaşındadır. Yöneticilerin kooperatife ortaklık yılları ortalama 14 yıldır. Kooperatif yöneticiliği yapma süreleri ise ortalama 8 yıl olarak bulunmuştur (Çizelge 2). Adrian ve Green (2001)'in çalışma sonuçlarına göre de tarımsal kooperatiflerin yöneticilerinin yaş ortalaması 44.8 olup, 24 ile 61 arasında değişmektedir. İlave olarak kooperatif yöneticilerinin %40'ının yöneticilik deneyimi 12,9 yıldır. Demir (2003)'ün Ankara, Çankırı, Çorum, Kastamonu ve Kırıkkale illerini kapsayan araştırmasına göre tarım kredi kooperatifleri

yönetim kurulu üyelerinin ortalama yaşları 53 yıldır. Yaş seviyesi kooperatifçilikte hem yöneticiler hem de ortaklar düzeyinde önemli bir kriterdir. Örneğin Östergerb et al., (2007)'ye göre 60 yaşından büyük çiftçilerin kooperatif yönetimine katılmayı 60 yaşından küçük çiftçilere göre daha fazla önemsedikleri bulunmuştur. Tan ve Everest (2010)'a göre de Çanakkale ilindeki kooperatif yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile ortaklara tarımsal konularda eğitim programları hazırlamaları ve tarımsal aktiviteleri takip etmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Çizelge 2.** Kooperatif yöneticilerinin yaşları, kooperatife ortaklık yılları ve yöneticilik deneyimleri

Kriter	En küçük	En büyük	Ortalama	Std. sapma
Yaş (yıl)	30	71	48.76	8.60
Kooperatife ortaklık yılı	1	45	13.94	8.09
Kooperatif yöneticiliği yılı	1	24	7.66	5.17

Çalışmada kooperatif yöneticilerinin %69'unun son bir yıl içerisinde herhangi bir tarımsal toplantıya katıldığı bulunmuştur. Tarımsal dergi yada gazete gibi bir yayına üye olan yöneticilerin oranı %16'dır. Tarımsal bilgiye ulaşmada

internetten faydalanan yöneticilerin oranı ise %65 olarak belirlenmiştir (Çizelge 3). Adrian ve Green (2001)'in çalışmalarına göre kooperatif yöneticilerinin %90.2'si bir yönetim eğitimi programına katılmıştır. Franken ve Cook (2017)'ye

göre ABD’de sürekli yıllık kooperatif kurul eğitimleri kooperatiflerin finansal performansı arttırmaktadır. Oladejo (2013)’e göre de Nijerya’da kooperatif yöneticilerinin eğitimi kooperatif performansı açısından önemlidir. Bond (2009)’un araştırmasına göre kooperatif yöneticisi dışındaki başkan yardımcıları ve saymanları da bir mali yıl içerisinde

dört ayrı konuda eğitim almışlardır. Bu çalışmalar kooperatifçilikte yöneticilerin eğitim almasının önemini vurgulamaktadır. Everest ve Tan (2016)’ya göre de kooperatifçilik ekonomi, muhasebe, işletme, hukuk...gibi çeşitli bilim dalları ile ilişkilidir ve kooperatifçilik eğitimleri bu konuları da kapsamalıdır.

**Çizelge 3.** Tarımsal toplantılara katılım, tarımsal yayına üyelik ve internet kullanım durumu

Kriter		Sayı	Yüzde
Son bir yılda tarımsal bir toplantıya katılma durumu	Evet	89	68.99
	Hayır	40	31.01
Toplam		129	100.00
Tarımsal bir yayına üyelik durumu	Evet	21	16.28
	Hayır	108	83.72
Toplam		129	100.00
İnternet kullanma durumu	Evet	84	65.12
	Hayır	45	34.88
Toplam		129	100.00

Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin %82.94’ünün kendine ait arazisi bulunmakta, %64.34’ü kira ile de arazi işlemekte ve %4.65’i de ortakçılık ile arazi işlemektedirler. Yöneticilerin kendilerine ait arazi varlıkları ortalama 74 dekadır. Kira ile işlenen arazi varlığı ortalama 83 dekar ve ortakçılıkla işlenen arazi varlığı ise ortalama 61 dekar olarak bulunmuştur (Çizelge 4). Demir (2003)’ün araştırmasına göre tarım kredi kooperatifleri yönetim kurulu üyelerinin sahip oldukları ortalama arazi miktarı 139 dekadır. Bu

sonuca göre tarım kredi kooperatifleri yöneticilerinin arazi büyüklükleri tarımsal kalkınma, sulama ve su ürünleri kooperatifleri yöneticilerinin arazi büyüklüklerinden fazladır. Tarımsal kalkınma, sulama ve su ürünleri kooperatifleri yöneticilerinin sahip oldukları ortalama arazi varlığı ise Türkiye’de tarım işletmelerinin sahip olduğu ortalama arazi miktarı olan 61 dekardan fazladır. Buradan ise kooperatif yöneticilerinin ortalamaya göre nispeten daha fazla arazisi olan üreticilerden oluştuğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 4.** Yöneticilerin arazi varlıkları

Kriter (da)	Sayı	En küçük	En büyük	Ortalama	S. sapma
Mülk arazi	107 (%82.94)	1	350	74.03	78.81
Kira ile işlenen arazi	83 (%64.34)	2	450	83.29	86.60
Ortakçılıkla işlenen arazi	6 (%4.65)	30	115	60.83	29.40

Yöneticilerin hayvancılık yapma durumları ele alındığında %26.35’inin küçükbaş hayvancılık yaptığı, %52.71’inin de büyükbaş hayvan yetiştiriciliği yaptığı bulunmuştur. Kooperatif

yöneticilerinin sahip olduğu küçükbaş hayvan sayısı ortalama 51 baş ve büyükbaş hayvancılık yapanların sahip olduğu hayvan sayısı ortalama 27 baş olarak tespit edilmiştir (Çizelge 5).

**Çizelge 5.** Kooperatif yöneticilerinin hayvan varlıkları

Kriter (baş)	Hayvancılık yapanların oranları	Hayvan Sayıları			
		En küçük	En büyük	Ortalama	S. sapma
Küçükbaş	34 (%26.35)	2	200	51.06	54.68
Büyükbaş	68 (%52.71)	3	90	26.59	18.65

Kooperatif yöneticilerin bir yıllık tarımsal faaliyetleri neticesinde elde ettikleri gelir en fazla 20.001-50.000 TL gelir aralığında (%47.11) olup %13.22’sinin yıllık tarımsal geliri 50.001-100.000 TL aralığında ve %9.92’sinin yıllık tarımsal geliri 100.000 TL’nin üzerindedir (Çizelge 6).

**Çizelge 6.** Yıllık tarımsal gelir

Gelir (TL/yıl)	Sayı	Yüzde
<10.000	11	9.09
10.001-20.000	25	20.66
20.001-50.000	57	47.11
50.001-100.000	16	13.22

>100.000	12	9.92
Toplam	121	100.00

Yıllık tarımsal gelirden bitkisel ve hayvansal üretimin payı ortalamalar bazında ele alındığında bitkisel üretimin payının ortalama %62 ve hayvancılığın payının ortalama %70 düzeyinde olduğu görülmüştür (Çizelge 7).

**Çizelge 7.** Yıllık tarımsal gelirden bitkisel üretim ve hayvancılığın payları (%)

Kriter	Üretim yapan yönetici sayısı	En küçük	Tarımsal gelirin payı (%)		
			En büyük	Ortalama	S. sapma
Bitkisel Üretim	82 (%63.56)	20	100	62.13	27.22
Hayvancılık	95 (%73.64)	10	100	69.53	26.97

Kooperatif yöneticilerin yaklaşık %66'sının emeklilik, kira vb. tarım dışı geliri bulunmaktadır (Çizelge 8). Tarım dışı geliri bulunan yöneticilerin %9.41'inin yıllık tarım dışı gelir düzeyi 10.000 TL'nin altındadır. Bunu %56.47 ile 10.001-20.000 TL, %25.88 ile 20.001-50.000 TL ve %8.24 ile >50.000 TL gelir düzeyleri takip etmektedir (Çizelge 9).

**Çizelge 8.** Tarım dışı gelir varlığı

Kriter	Sayı	Yüzde
Var	85	65.89
Yok	44	34.11
Toplam	129	100.00

**Çizelge 9.** Tarım dışı gelir düzeyi

Kriter (TL/yıl)	Sayı	Yüzde
<10.000	8	9.41
10.001-20.000	48	56.47
20.001-50.000	22	25.88
>50.000	7	8.24
Toplam	85	100.00

#### **Kooperatiflerin kurumsal yapıları**

Kooperatiflerin kurumsal yapılarını ortaya koymada ilk olarak kooperatiflerin kuruluş yılları ele alınmıştır. Buna göre tarımsal kalkınma kooperatifleri arasında en eski kooperatif 1965 yılında kurulmuştur. Sulama kooperatifleri arasında en eski kurulan kooperatif 1961 ve su ürünleri

kooperatifinde en eski kurulan kooperatif ise 1974 yılında kurulmuştur. Buna göre Çanakkale ilinde tarımsal kooperatifçiliğin yaklaşık elli yıllık bir geçmişi olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Çizelge 10).

Kooperatiflere ortak olanların cinsiyete ve kooperatif türüne göre dağılımları ele alındığında; kadın ortakların en fazla tarımsal kalkınma kooperatif türünde olduğu görülmektedir. Kadın ortakların tarımsal kalkınma kooperatiflerinde sulama ve su ürünleri kooperatiflerine göre daha fazla olmasına rağmen bu oran yine de düşük düzeydedir (%12.23) (Çizelge 11). Ceylan (2018)'e göre Kastamonu KÖY-KOOP ortaklarının %5,8'i kadındır.

Kooperatiflerin çalışma alanlarına giren köy sayıları ele alındığında tarımsal kalkınma kooperatiflerinin diğer kooperatif türlerine göre daha geniş alanlarda faaliyet yaptığı görülmüştür. Kooperatiflerin geneli için kooperatif çalışma alanına giren ortalama köy sayısı ise 2.16'dır (Çizelge 12).

Tarımsal kalkınma kooperatifleri çalışma konuları açısından ele alındığında kooperatiflerde ortaklar tarafından bitkisel üretim yapılması %93.80, hayvancılık yapılması %55.81, ormancılık faaliyetlerinin yapılması %7.75 ve el sanatları faaliyetlerinin yapılması %0.78 olarak tespit edilmiştir (Çizelge 13).

**Çizelge 10.** Kooperatiflerin kuruluş yılları

Kuruluş yılı	Kooperatif türü		
	Tarımsal kalkınma	Sulama	Su ürünleri
En eski	1965	1961	1974
En yeni	2014	2013	2014

**Çizelge 11.** Kooperatif ortaklarının cinsiyete ve kooperatif türüne göre değişimi

Ortakların cinsiyeti	Tarımsal kalkınma		Sulama		Su ürünleri	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Kadın ortak sayısı	794	12.23	89	1.64	2	0.29
Erkek ortak sayısı	5.698	87.77	5.325	98.36	693	99.71
Toplam	6.492	100.00	5.414	100.00	695	100.00

Kooperatiflerin kurumsal yapılarını ortaya koymada bina varlıkları, sahip olunan büro malzemeleri, bilgisayar ve internet kullanma durumları ele alınmıştır. Buna göre tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %42.67'sinin kooperatife ait bir hizmet binası bulunmaktadır. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %52'sinin hizmet binası kiradır ve %5.33'ünün kooperatif hizmet binası bulunmamaktadır. Sulama kooperatiflerinin %28.13'ünün kendine ait kooperatif hizmet binası bulunmakta, %18.75'inin kooperatif hizmet binası bulunmamaktadır. Su ürünleri kooperatiflerinin ise

%50'sinin kooperatif hizmet binası bulunmamaktadır (Çizelge 14). Özalp (2017)'nin Antalya, Burdur ve Isparta'da süt toplayan kooperatiflerle yürüttüğü çalışmanın sonuçlarına göre kooperatif yönetim binası mülkiyetine göre toplam 100 adet kooperatiften 57 tanesinin yönetim binası mülk, 14 tanesinin yönetim binası kira, 28 tanesinin yönetim binası köy tüzel kişiliğinin, 1 kooperatifin yönetim binası ise belediyeye aittir. Kılıç (2011)'in Samsun ilinde yürüttüğü çalışmaya göre ise incelenen 9 kooperatiften 7 tanesinin binası mülk ve 2 tanesinin binası kiralıktır.

**Çizelge 12.** Kooperatiflerin kapsadığı köy sayıları

Kooperatif kapsamına giren köy sayısı	Kooperatif türü		
	Tarımsal kalkınma	Sulama	Su ürünleri
En az	1	1	1
En çok	29	8	5
Genel	En az:1. En çok:29. Ortalama:2.16. Std. Sapma:3.18		

**Çizelge 13.** Tarımsal kalkınma kooperatiflerin çalışma konuları

Konular	Sayı	Oran (%)
Bitkisel üretim	121	93.80
Hayvancılık	72	55.81
Ormancılık	10	7.75
El Sanatları	1	0.78

**Çizelge 14.** Kooperatif hizmet binası mülkiyet durumu

Bina varlığı	Tarımsal kalkınma		Sulama		Su ürünleri	
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Kendine Ait	32	42.67	9	28.13	6	27.27
Kira	39	52.00	17	53.13	5	22.73
Yok	4	5.33	6	18.75	11	50.00
Toplam	75	100.00	32	100.00	22	100.00

Kooperatiflerden kendine ait ve kira karşılığı hizmet binası olan kooperatifler büro donanımları varlıkları açısından ele alınmıştır. Buna göre tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %39.44'ünde telefon, %70.42'sinde faks, %60.56'sında fotokopi, %50.70'inde yazıcı, %15.49'unda mobilya, %35.21'inde bilgisayar ve %52.11'inde internet

erişimi bulunmamaktadır. Bu oranlar sulama kooperatifleri için sırasıyla %50, %69.23, %69.23, %65.38, %15.38, %42.31, %69.23 ve su ürünleri kooperatifleri için sırasıyla %54.55, %72.73, %63.64, %72.73, %36.36, %54.55 ve %72.73 olarak tespit edilmiştir (Çizelge 15).

**Çizelge 15.** Kooperatiflerin sahip oldukları büro donanımları

Büro donanımı		Tarımsal kalkınma		Sulama		Su ürünleri	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Telefon	Var	43	60.56	13	50.00	5	45.45
	Yok	28	39.44	13	50.00	6	54.55
Faks	Var	21	29.58	8	30.77	3	27.27
	Yok	50	70.42	18	69.23	8	72.73
Fotokopi	Var	28	39.44	8	30.77	4	36.36
	Yok	43	60.56	18	69.23	7	63.64
Yazıcı	Var	35	49.30	9	34.62	3	27.27
	Yok	36	50.70	17	65.38	8	72.73
Mobilya	Var	60	84.51	22	84.62	7	63.64
	Yok	11	15.49	4	15.38	4	36.36

Bilgisayar	Var	46	64.79	15	57.69	5	45.45
	Yok	25	35.21	11	42.31	6	54.55
İnternet	Var	34	47.89	8	30.77	3	27.27
	Yok	37	52.11	18	69.23	8	72.73

Demir (2003) tarafından Ankara, Çankırı, Çorum, Kastamonu ve Kırıkkale illerinde tarım kredi kooperatifleri üzerine yapılan çalışmaya göre çalışma alanına giren kooperatiflerin tamamında bilgisayar, telefon ve hizmet binası bulunmaktadır.

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinde bilgisayar olanlardan %45.65'i üretim sürecinde,

%54.35'i muhasebe işlerinde ve %39.13'ü stok takibi için bilgisayarı kullanmaktadırlar. Bu oranlar sulama kooperatifleri için sırasıyla %26.67, %26.67, %20 olup su ürünleri kooperatifleri için bahsi geçen oranların hepsi %20 olarak bulunmuştur (Çizelge 16).

**Çizelge 16.** Kooperatiflerde bilgisayar kullanımı

Bilgisayar kullanma yeri		Tarımsal kalkınma		Sulama		Su ürünleri	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Üretim kayıtları	Evet	21	45.65	4	26.67	1	20.00
	Hayır	25	54.35	11	73.33	4	80.00
Muhasebe	Evet	25	54.35	4	26.67	1	20.00
	Hayır	20	43.48	11	73.33	4	80.00
Stok İzleme	Evet	18	39.13	3	20.00	1	20.00
	Hayır	28	60.87	12	80.00	4	80.00
İdari işler	Evet	30	65.22	11	73.33	4	80.00
	Hayır	16	34.78	4	26.67	1	20.00

Kooperatiflerden internet erişimi olanların interneti kullanma amaçları da ele alınmıştır. Buna göre tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %91.28'inde tarım tekniklerine ilişkin bilgiye ulaşmada, %47.06'sında pazarlama araştırmalarında ve %73.53'ünde kooperatifçilik konusunda bilgiye ulaşmada internetten

faydalanılmaktadır. Sulama kooperatiflerinin %75'inde ve su ürünleri kooperatiflerinin %66.67'sinde tarımsal teknik bilgiye ulaşmada; sulama kooperatiflerinin %37.50'sinde ve su ürünleri kooperatiflerinin %100'ünde kooperatifçilik konusunda bilgiye ulaşmada internetten faydalanılmaktadır (Çizelge 17).

**Çizelge 17.** Kooperatiflerde internet kullanımı

İnterneti kullanma amacı		Tarımsal kalkınma		Sulama		Su ürünleri	
		Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
Tarım teknikleri	Evet	31	91.18	6	75.00	2	66.67
	Hayır	3	8.82	2	25.00	1	33.33
Pazarlama	Evet	16	47.06	0	0.00	0	0.00
	Hayır	18	52.94	8	100.00	3	100.00
Kooperatifçilik bilgisi	Evet	25	73.53	3	37.50	3	100.00
	Hayır	9	26.47	5	62.50	0	0.00

Araştırmada tarımsal kalkınma kooperatiflerinin sahip oldukları tarımsal alet ve makineler belirlenmiştir. Sulama ve su ürünleri kooperatiflerinin çalışma alanlarının kısıtlı olması ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinden farklılık göstermeleri sebebiyle tarımsal alet ve makine varlığı hususunda tarımsal kalkınma kooperatifleri ayrı olarak ele alınmıştır. Buna göre tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %43'ünde traktör, %25'inde mibzer, %7'sinde römork, %20'sinde pulluk, %3'ünde biçerdöver, %16'sında tırmık, %11'inde pülverizatör, %1'inde harman makinesi, %13'ünde gübre dağıtıcısı, %88'inde süt soğutma

tankı, %40'ında balya makinesi, %31'inde silaj makinesi, %11'inde kepçe, %3'ünde kepçe, %4'ünde otobüs, %3'ünde motosiklet ve %12'sinde kantar bulunmaktadır. Bu Kooperatiflerin sahip oldukları toplam alet makine sayısı ise 247'dir. (Çizelge 18). Özalp (2017)'ye göre de Antalya, Burdur ve Isparta'daki kooperatiflerin sahip oldukları toplam alet makine varlığı 240'tır. Kılıç (2011)'e göre Samsun ilindeki tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %55,5'inin silaj makinesi, %33,3'ünün yem kurma makinesi, %11,1'inin yem ezme makinesi, %22,2'sinin soğuk hava tankı, %44,4'ünün süt toplama tankı, %11,1'inin biçer-bağlar makinesi,



%11,1'inin lazerli toprak tesfiye makinesi, %11,1'inin de kantarı bulunmaktadır. Bu verilere göre Çanakkale, Antalya ve Samsun bölgelerindeki

kooperatiflerin alet makine varlığı açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

**Çizelge 18.** Tarımsal kalkınma kooperatiflerine ait tarımsal makine varlıkları

Alet-makine	Kriter	Sayı	Yüzde	Alet-makine	Kriter	Sayı	Yüzde
Traktör	Var	32	42.67	Süt soğutma tankı	Var	66	88.00
	Yok	43	57.33		Yok	9	12.00
Mibzer	Var	19	25.33	Balya makinesi	Var	30	40.00
	Yok	56	74.67		Yok	45	60.00
Römork	Var	5	6.67	Silaj makinası	Var	23	30.67
	Yok	70	93.33		Yok	52	69.33
Pulluk	Var	15	20.00	Kepçe	Var	8	10.67
	Yok	60	80.00		Yok	67	89.33
Biçerdöver	Var	2	2.67	Otomobil	Var	2	2.67
	Yok	73	97.33		Yok	73	97.33
Tırmık	Var	12	16.00	Otobüs	Var	3	4.00
	Yok	63	84.00		Yok	72	96.00
Pülverizatör	Var	8	10.67	Motosiklet	Var	2	2.67
	Yok	67	89.33		Yok	73	97.33
Harman mak.	Var	1	1.33	Kantar	Var	9	12.00
	Yok	74	98.67		Yok	66	88.00
Gübre dağıtıcısı	Var	10	13.33				
	Yok	65	86.67				

#### **Yönetici profili ve kooperatif kurumsal yapısının kooperatif başarısına etkisi**

Başarılı bir kooperatifçilikte kooperatif yöneticisinin profili önem arz etmektedir. Kooperatif yöneticileri sürekli eğitimlerle kendilerini çeşitli yönleriyle geliştirmelidirler. Oladejo (2013)'e göre kooperatif yöneticilerine ve ortaklarına kooperatif ilkeleri ile ilgili eğitim verilmelidir. Güreşçi ve Gönc (2017)'ye göre de Türkiye'de

kooperatifçilik bilincinin düşük düzeyde olması eğitimle doğrudan alakalı bir konudur. Bu bağlamda kooperatifçilik konusunda eğitim alma niyetinde olmanın kooperatif başarısını artıracığı düşünülmüştür.

Araştırmada kooperatif yöneticilerinin %66,67'sinin kooperatifçilik eğitimi almadığı; eğitim almayanların ise %70,93'ünün kooperatifçilik eğitimi almak istediği bulunmuştur (Çizelge 19).

**Çizelge 19.** Kooperatif yöneticilerinin kooperatifçilik eğitimi alma durumları ve istekleri

Kriter		Sayı	Yüzde
Kooperatifçilik eğitimi alma durumu	Alan	43	33,33
	Almayan	86	66,67
Toplam		129	100.00
Eğitim almayanların eğitim alma istekleri	İsteyen	61	70,93
	İstemeyen	25	29,07
Toplam		86	100.00

Çalışmada kooperatifçilik yöneticilerinin kooperatifçilik eğitimi alma isteklerini etkileyebilecek kooperatif ve yönetici özellikleri Lojistik Regresyon Analizi ile değerlendirilmiştir.

Modelinin bağımlı değişkeni için kooperatifçilik eğitimi almak isteyenler 1, almak istemeyenler 0 olarak kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin açıklanmasında kullanılan bağımsız değişkenler ise, eğitim (1:İlkokul, 2: Ortaokul, 3: Lise, 4: Üniversite), yaş (yıl), tarımsal yayınlara üyelik (0:yok, 1:var), internet kullanma durumu

(0:kullanmayan, 1:kullanıcı), arazi varlığı (dekar), yıllık tarımsal gelir düzeyi (1:<10.000 TL, 2:10.001-20.000 TL, 3: 20.001-50.000 TL, 4: 50.001-100.000 TL, 5: >100.000 TL), kooperatifin kuruluş yılı (yıl), kooperatife ait hizmet binası varlığı (0:yok, 1:var), kooperatif türü (1:tarımsal kalkınma kooperatifi, 2:sulama kooperatifi, 3:su ürünleri kooperatifi) olarak belirlenmiştir. Modelin çözümlenmesinden sonra istatistiki açıdan anlamlı çıkan değişkenler açıklanmıştır (Çizelge 20).

Analiz sonucuna göre kooperatif yöneticilerinin kooperatifçilik eğitimi almak istemeleri ile tarımsal yayınlara üye olmaları, internet kullanmaları, arazi varlıkları, kooperatifin bina varlığı ve kooperatif türü arasında istatistik olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Kooperatif yöneticilerinin tarımsal yayınlara üye olma durumları ile kooperatifçilik konusunda bilinçlenme istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olup herhangi bir tarımsal yayına üye olmayanların kooperatifçilik eğitimi alma eğilimi %38 daha fazladır. Yöneticilerin tarımsal bilgiye ulaşmada internetten faydalanma ile kooperatifçilik konusunda bilinçlenme istekleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olup internet kullananlar kullanmayanlara göre %28 daha fazla eğitim alma

isteği eğilimindedirler. Yöneticilerin arazi varlıkları ile kooperatifçilik konusunda bilinçlenme istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olup arazi büyüklüğünün 100'er dekar azalması eğitim alma isteğini %12 artırmaktadır. Kooperatifin kendine ait hizmet binası olması ile yöneticilerin kooperatifçilik konusunda bilinçlenme istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olup kooperatif binası olmayan kooperatiflerde yöneticiler %20 daha fazla eğitim alma eğilimi olan kişilerdir. Kooperatif türü ile yöneticilerin kooperatifçilik konusunda bilinçlenme istekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olup sulama kooperatifleri tarımsal kalkınma kooperatiflerine göre ve su ürünleri kooperatifleri sulama kooperatiflerine göre %20 daha fazla eğitim alma isteği olan kooperatiflerdir.

**Çizelge 20.** Kooperatif yöneticilerinin kooperatifçilik eğitimi alma isteğini etkileyen faktörler

Değişkenler	Katsayı	Std. hata	p-değeri	Eğim
Sabit	-64.1115	46.0021	0.16342	
Eğitim	0.527798	0.412659	0.20089	0.0941447
Yaş	-0.0422944	0.0345878	0.22140	-0.00754416
Tarımsal yayınlara üyelik	-1.7142	0.948098	0.07060*	-0.381884
İnternet kullanma	1.55655	0.68602	0.02327**	0.287368
Arazi büyüklüğü	-0.00699877	0.00418731	0.09464*	-0.00124839
Tarımsal gelir	-0.263096	0.294443	0.37157	-0.0469291
Kooperatif kuruluş yılı	0.0344269	0.0230831	0.13585	0.00614081
Kooperatif bina varlığı	-1.09399	0.634661	0.08476*	-0.205786
Kooperatif türü	-0.768284	0.404989	0.05782*	-0.137041
$\chi^2$	18.052 (p: 0.0346)			

\*\*\* : % 1 önem derecesi, \*\* : % 5 önem derecesi, \* : % 10 önem derecesi.

### Sonuç ve Öneriler

Çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak kooperatiflerin kurumsal kapasitelerinin artırılmaya ihtiyacı olduğu söylenebilir. Teknik ve beşeri kapasitenin yetersizliği kooperatiflerden beklenen etkinin ortaya çıkmasına engel teşkil etmektedir.

Öncelikle kooperatif yönetimlerinin daha profesyonel olması gerekmektedir. Kooperatif yöneticilerine üniversite mezunu olma şartı getirilmesi yönetici profilini iyileştirecektir. Kooperatif yöneticisi olmak için bu şartın getirilmesi sadece kooperatife fayda sağlamayacak ayrıca istihdama da katkı sağlayacaktır. Kooperatif başkanlarının, yardımcılarının ve diğer yönetim personelinin hem yöneticilik hem de muhasebe konularında sertifika almaları da Türkiye kooperatifçiliğinin gelişimi için önemlidir.

Diğer bir husus yöneticilerin internetten faydalanma kabiliyetleri konusudur. Bilgiye ulaşmada yöneticilerin internetten faydalanmaları arttırılmalıdır. Burada yine eğitim konusu ön plana çıkmaktadır ve kooperatif yöneticilerine bu konuda da eğitim verilmesi gerekmektedir. Kooperatiflerin kurumsal yapıları ve kooperatif yöneticilerinin profilleri kooperatifçilik eğitimi isteğini

etkilemektedir. Arazi varlığı az olan yöneticiler, kooperatif hizmet binası olmayan kooperatiflerin yöneticileri, tarımsal yayınlara üyeliği olmayan yöneticiler ve su ürünleri kooperatiflerinin yöneticileri kooperatifçilik eğitimi konusunda daha istekli yöneticilerdir. Planlanacak kooperatifçilik eğitimlerinde bu hususların göz önünde tutulması önerilmektedir.

Kooperatiflerin kurumsal yapılarında eksiklikler bulunmuştur. Bir taraftan kooperatif hizmet binası olmayan kooperatiflerin varlığı diğer taraftan binası olan kooperatiflerde bazı büro donanımlarının eksikliği kooperatiflerin alt yapılarındaki sorunları ortaya koymaktadır. Türkiye kooperatifçiliğinin gelişmesi için kooperatiflerdeki bu alt yapı eksiklikleri tamamlanmalıdır. Kooperatiflere kaynak bulma, projelerden yararlanma konularında da çalışmalar yapılmalıdır.

**Teşekkür:** Bu çalışmayı FBA-2016-950 kodlu proje ile destekleyen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine teşekkürlerimizi sunarız.

## Kaynaklar

- Adrian, J.L., Green, T.W. 2001. Agricultural economics association of Georgia Agricultural cooperative managers and the business environment. *Journal of Agribusiness*, 19(1)(Spring 2001):17S33.
- Bond, J.K. 2009. Cooperative financial performance and board of director characteristics: A quantitative investigation. *Journal of Cooperatives*, 22: 22-44.
- Ceylan, E. 2018, Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Etik ve Sosyal Sorumluluğun Araştırılması; Kastamonu Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Birliği Örneği, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, E. 2003. Tarım Kredi Kooperatiflerinin Kooperatif İşletmeciliği Yönünden Analizi (Ankara Bölge Birliği Örneği), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
- Everest, B., Yavaş, A.G., Tatar, E., Çakar, F., Acar, İ. 2019. Çiftçilerin Kooperatifçilik eğitimi alma isteğini etkileyen faktörler: Çanakkale ili örneği. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*, 34: ISSN: 1308-8750, doi: 10.7161/omuanajas.408742.
- Everest, B. 2018. Türkiye’de kooperatifçiliğin nicelik, mevzuat ve kamu yönetimi boyutlarıyla irdelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(3): 1008-1018.
- Everest, B., Niyaz, Ö.C., Tan, S., Yercan, M. 2018. Tüketicilerin Kooperatif markalı ürünleri tercihini incelenmesi: Çanakkale ili örneği. *Türk Tarım ve Doğa Bilimleri Dergisi*, 5(4): 516-522.
- Everest B., Tan S. 2016. A study on cooperative relationship and social interaction with other disciplines. *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Conference Series IBANESS Conference Series, Plovdiv, Bulgaristan*, pp.208-213.
- Franken, J., Cook, M. 2017. A Descriptive summary of cooperative governance and performance. *Journal of Cooperatives*, 32: 23-45.
- Güreşçi, E., Gönç, M. 2017. Türkiye’de kooperatiflerin temel sorunları ve çözüm önerileri üzerine düşünceler. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(Özel Sayı): 219-229.
- Kılıç, B. 2011. Samsun İlindeki Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinde Ortak-Kooperatif İlişkilerinin Analizi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Newbold, P. 1995. *Statistic for Business and Economics*. Prentice-Hall, New Jersey.
- OECD, 2019. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, file:///D:/oecd%20kurumsal%20yönetim%20ilkeleri.pdf (Erişim tarihi: 01.01.2019).
- Oladejo, M., O., 2013. Stakeholder’s perception of cooperative societies as a micro-credit delivery channel in the Nigerian financial sector reform era. *IRMBR Journal*, ISSN: 2306-9007, 2(2): 457-469.
- Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği, 2019. IRFO Projesi, <http://www.orkoop.org.tr/proje1b.html> (Erişim tarihi: 01.01.2019).
- Österberg, P., Hakelius, K., Nilsson, J. 2007. Members’ Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden.
- Özalp, A. 2017, Batı Akdeniz Bölgesi Hayvancılık Kooperatiflerinin Performans Analizleri ve Ortak Kooperatif İlişkilerin Değerlendirilmesi, Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özdamar, K. 2013. Paket Programları ile İstatistiksel Veri Analizi. Nisan Kitabevi, 551 s.
- Tan, S., Everest, B. 2010. The examination of the manager profile of dairy agricultural development cooperatives: The case of Canakkale province. *Journal of Animal and Veterinary Advances*, 9(24): 3021-3025.
- Ticaret Bakanlığı, 2019. Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012-2016. [https://gtb.gov.tr/data/51c7eb1d487c8e0a98f15f9b/turkiye%20kooperatifcilik%20strat ejisi%20ve%20eylem%20planı%20\(2012-2016\).pdf](https://gtb.gov.tr/data/51c7eb1d487c8e0a98f15f9b/turkiye%20kooperatifcilik%20strat ejisi%20ve%20eylem%20planı%20(2012-2016).pdf) (Erişim tarihi: 01.01.2019).