

SOCIAL AND HUMAN SCIENTIFIC

Kara, M.A. & Genç, K.Y., (2021). "Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişimin Uygulanabilirliğinin Kurumsal Yönetişim Teorileri Bağlamında Tartışılması: Teorik Bir Çerçeve", R&S - Research Studies Anatolia Journal, Vol:4 Issue:4; pp:244-254

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim, Kooperatif, **Keywords:** Corporate Governance, Cooperatives, Social Dayanışma Ekonomisi Economics

Makale Türü Araştırma Makalesi

KOOPERATİFLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN KURUMSAL YÖNETİŞİM TEORİLERİ BAĞLAMINDA TARTIŞILMASI: TEORİK BİR ÇERÇEVE

*Discussing the Applicability of Corporate Governance in Cooperatives in Context of
Corporate Governance Theories: A Theoretical Framework*

Mehmet Akif KARA¹
Kurtuluş Yılmaz GENÇ²

Geliş Tarihi / Arrived Date
12/08/2021

Kabul Tarihi / Accepted Date
14/10/2021


Yayınlanma Tarihi / Published Date
31/10/2021

ÖZ

Küresel kapitalizmin yaşadığı yapısal krizlerin etkisi ile birlikte kooperatiflerin varlığı yeniden tartışılmaya ve gündeme gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda kooperatiflerin yeni döneme uygun bir şekilde örgütlenmeleri ve yönetimden kaynaklanan sorunlarının tespit edilerek çözüme kavuşturulmaları elzemdir. Bu noktada, özellikle 1990'lerden itibaren gündeme gelen kurumsal yönetim tartışması kooperatiflerin bu sorunlarını çözüme kavuşturması muhtemel bir süreç olarak değerlendirilebilir. Literatür taraması yöntemi ile yapılan bu makale çalışması ile birlikte alan araştırması yapacak olan araştırmacılara yönelik öneriler de verilmektedir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kooperatifler ve kurumsal yönetim kavramları teorik olarak ele alınmaktadır. İkinci bölümde ise kurumsal yönetim ile ilişkili olarak değerlendirilen teorilerin ve ilkelerin kooperatifçilik ilkeleri ile ilişkisine dair teorik bir tartışma yürütülmektedir. Sonuç olarak kurumsal yönetim ilkeleri ve teorileri ile kooperatifçilik ilkeleri arasında çok sayıda benzerlik bulunmaktadır.

ABSTRACT

With the effect of the structural crises experienced by global capitalism, the existence of cooperatives has started to be discussed and brought to the agenda again. In this context, it is essential that the cooperatives are organized in accordance with the new period and that the problems arising from management are determined and resolved. At this point, the corporate governance debate, which has been on the agenda especially since the 1990s, can be considered as a process that is likely to solve these problems of cooperatives. Along with this article study, which was carried out with the literature review method, suggestions for researchers who will conduct field research are also given. The study consists of two parts. In the first part, the concepts of cooperatives and corporate governance are discussed theoretically. In the second part, a theoretical discussion is carried out on the relationship between the theories and principles considered in relation to corporate governance and the principles of cooperatives. As a result, there is a lot of similarity between the principles and theories of corporate governance and the principles of cooperatives.

¹  Öğr. Gör. Dr., Giresun Üniversitesi, Eynesil Kamil Nalbant MYO Öğretim Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, akifkara28@gmail.com GİRESUN / TÜRKİYE

²  Prof. Dr., Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kyilmazgenc@gmail.com GİRESUN / TÜRKİYE

GİRİŞ

1990'lı yıllarda yaşanan şirket skandallarının ardından gündeme gelen kurumsal yönetim artık kooperatifler başta olmak üzere 3. sektör örgütlerinde ve aile işletmelerinde de gündeme alınmaktadır. Dünyada öne çıkan çeşitli kooperatiflerde kurumsal yönetim uygulanması gündeme alınırken Türkiye'de henüz pratik anlamda bir süreçten bahsetmek mümkün değildir.³

Buna karşı Kooperatiflere ilişkin planlamada kurumsal yönetişimin uygulanmasına ilişkin öneriler yer almaktadır. Öncelikli olarak kurumsal yönetişim ilkeleri ve teorileri ile kooperatifçilik ilkeleri arasında bir ilişkinin teorik olarak ortaya konulması gerekmektedir. Bu çalışmada ve çalışmanın üretildiği tez araştırmasında bu tartışma bir model üzerinden nicel araştırma yöntemi kullanılarak çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu makalede ise ilgili tartışma teorik olarak ele alınmaktadır.

OECD'ye göre kurumsal yönetişim; firmaların yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanarak firmaların sahipleri ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Kooperatiflerde ise kooperatif sahibinin ortaklar olması ve yönetimin de ortaklar arasından seçilmesine karşı yapılan araştırmalarda geleneksel kooperatiflerin doğasında olan çeşitli sorunların bir "temsil" sorununa neden olduğu ortaya konulmaktadır (Kalkan, 2019: 362). Kooperatiflere ilişkin çalışan ve alanda öne çıkan isimlerden birisi olan Cook (1995) çalışmasında bu sorunları şöyle belirlemektedir: Bedavacılık, ufuk, portföy, kontrol ve etkileme maliyeti. Bu sorunlar nedeniyle kooperatif yönetimleri etkin olamamaktadır. Dolayısı ile etkin ve yetkin bir yönetimin kurulabilmesi için "yeni yönetim süreçlerinin" gündeme alınması ve tartışılması gerekmektedir.

İlgili konuya ilişkin olarak yurtiçinde çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Kalkan (2019) ve Gürkan (2019) tarafından yapılan teorik çalışmalarda kooperatiflerde kurumsal yönetişimin uygulanabilir olduğu vurgulanmaktadır.

Yurtdışında ise Chaddad ve Iliopoulos (2013), Perilleux ve Szafarz (2015), Chaves vd. (2008), Jussila (2007), Bleger (2005), Tuominen (2009), Bijman ve Van Dijk (2009), Bijman ve Hendrikse (2012), Cook (2013) ve Leviten Reid (2009) kooperatiflerde kurumsal yönetişimin uygulanmasına ilişkin çeşitli çalışmalar yayınlamıştır. Bu çalışmalarda özellikle ortakların eğitim durumları, kooperatif politikaları ve şeffaf bilgilendirme süreçleri iyi yönetim üzerinde etkili faktörler olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak; kooperatiflerde kurumsal yönetişimin uygulanmasının önemli ve pozitif etki yaratacağı belirtilmektedir.

Benzer şekilde, sosyal/dayanışma ekonomisi kavramı bağlamında kooperatifçilik ve yönetime ilişkin geliştirici tartışmalar yürütülmektedir. Bu noktada özellikle; Danimarka, İspanya, İsveç, Hollanda gibi ülkelere dönük araştırmalar daha fazladır. Konuya ilişkin olarak Kuhtala ve Tuominen (2014) tarafından yapılan bir bibliyografya çalışmasında; kooperatiflerin yönetimi ve özellikle yönetim kurulu üyelerinin seçimi konularında deneysel çalışmalara ve araştırmalara ihtiyaç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Keza, kurumsal yönetişim uygulamalarının kooperatiflerde yaygınlaştırılması ve etkilerinin incelenmesi için tüketici, üretici, işçi kooperatifleri gibi farklı kooperatif türlerinde çalışmaların yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Yine, aynı çalışmaya göre; bu konuya ilişkin olarak yapılan çalışmaların coğrafi olarak ağırlıklı bir biçimde Avrupa ülkelerinde yapıldığı, bu nedenle diğer kıta ve ülkelerde yapılacak çalışmaların "bütünleyici" bir çerçeve oluşturabilmek için önemli olduğunun altı çizilmektedir.

2000 yılında Finlandiya Kooperatifleri Konfederasyonu (Pellervo) tarafından hazırlanan çalışmada; kooperatiflerin çalışma ortamlarının özellikle küreselleşme ile birlikte son dönemlerde daha karmaşık bir hale geldiği belirtilmektedir. Bu karmaşık süreci aşabilmek için ise şirketin çalışma ortamı ve kurumsal çözümleri, rakip kurumsal yapıları ile doğru ilişkiyi

³ Bakınız, Mondragon Kooperatifi. www.sosyalekonomi.org

keşfetmek ve yönetim için ölçülebilir hedefler belirlemelidir. Bu süreçler ise iyi bir yönetim uygulaması ile gerçekleştirilmelidir (Pellervo, 2000).

Bu çalışmanın amacı, 3. sektör örgütlenmesi olarak bilinen kooperatiflerde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğini teorik yaklaşımlar ve ilkeler bağlamında tartışmaktır. Bu çalışma aynı zamanda konuya ilişkin olarak yapılması muhtemel alan araştırmalarına da teorik bir çerçeve sunacaktır.

KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI VE İLKELERİ

Kooperatifçilik üzerine çalışmaları ile tanınan Ziya Gökalp Mülayim (1975: 13) kooperatifi bireylerin tek başlarına yapamayacakları veya birlikte yapmaları halinde en iyi şekilde ve en düşük maliyet ile yapmak üzere dayanışma temelinde ekonomik birliktelik olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, kooperatif örgütlenmelerinin, “*spekülatif kapitalist sektöre karşı fertleri birleştirerek iktisadi yönden onların savunmasını sağlamakla beraber, ortaklarının özel mülklerini ve işletme bütünlüklerini masnetmemekte, aksine, onları müşterek bir ekonomik amaç uğruna birleştirmek suretiyle, onların ekonomik bağımsızlıklarını ve hürriyetlerini arttırmaktadır*”, demektedir.

Tarihsel olarak değerlendirildiğinde Sanayi Devrimi ile başlayan süreçte İngiltere’de işçi gruplarının tüketim kooperatifi kurarak “modern anlamda” bir kooperatifçiliğin başladığı vurgulanmaktadır. İlk kooperatif denemesini, ütopyik sosyalist olarak tanınan Robert Owen gerçekleştirmiştir. Owen ile aynı dönemlerde kooperatif öncülerinden olan Dr. William King ardından Rochdale Öncüleri öne çıkan deneyimlerdendir (Mülayim, 1975). Fransa ve Almanya gibi kapitalistleşmenin olduğu ülkelerde de farklı deneyimler benzer dönemlerde gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de ise Mithat Paşa’nın Memleket Sandıkları ile başlayan, Cumhuriyet ile birlikte bizzat Mustafa Kemal Atatürk tarafından yönlendirilen kooperatifleşme süreci aynı zamanda iktisadi kalkınmanın ve bunun topluma yansıtılmasının en önemli araçlarından birisi olarak kurgulanmıştır (Kocabaş Yıldırım, 2010).

Planlı ekonomi modelinin terk edilerek özellikle 1980’lerden sonra uygulanmaya başlanan neoliberal ekonomi politikalarının “özelleştirmeci” yanı nedeniyle kooperatifler göz ardı edilmeye başlanmıştır. Ancak son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerin farklı krizlerle bütünleşmesi ve bunun özellikle üreticilerin aleyhine sonuçlar doğurması karşısında yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Sosyal ekonomi politikaları uygulayan Finlandiya gibi ülkelerde yaygın olan kooperatifleşmenin başarılarını ve toplumsal etkisini görmek mümkündür.

Kapitalist sistem içerisinde yer almasına karşı ona karşıt ve alternatif bazı öğeleri de bünyesinde bulundurması hasebiyle her dönemde ilgi çekici örgütlenme modeli olan kooperatifler özellikle tarım alanında yaşanan kapitalist dönüşümün üreticiler ve küçük işletmeler aleyhine etkileri nedeniyle son yıllarda gündeme gelmiş ve tartışılmaktadır. Tarım alanında yaşanan bu dönüşüm ve çözülmenin gıda krizi, ekolojik sorunlar, beslenme sorunları, güvencesiz istihdam, mevsimlik çalışma koşulları gibi çok farklı boyutlarda sorunlara neden olması alternatif örgütlenme biçimlerinin de açığa çıkmasını ve yaygınlaşmasını sağladığını ifade etmek mümkündür (Yıldırım, 2019: 29).

Alternatif örgütlenme biçimleri arasında yer alan *yeni nesil kooperatifçiliğin*⁴ aynı zamanda bir işletme modeli olarak da öne çıkması tartışmayı farklı boyutlarda ele almak zorunluluğunu getirmektedir. Türk kültürü açısından önemli bir yer tutan “imece kültürü” ile de doğrudan ilişkisi bulunan kooperatif anlayışının bu minvalde kültürel boyutları da bulunmaktadır (Kara, 2016). Konuya ilişkin olarak yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçlarda üreticilerin tarım

⁴ Yeni nesil kooperatifçilik son yıllarda hem akademik alanda hem de pratik örgütlenme süreçlerinde sıkça gündeme gelmektedir. Daha fazla bilgi için; *Sosyal Ekonomi* blogunda yayınlanan çalışmalara bakılabilir (www.sosyalekonomi.org).

kooperatiflerinde yer almalarının nedenleri arasında “dayanışma” öne çıkmaktadır (Everest, 2015; Gökalp, 1975; Öngel, 2019).

Aynı zamanda kooperatiflerin kanun ile birlikte çerçevesi ve ortakların katılımı, yönetimi ve denetimi ile birlikte işletmelerin yaşaması muhtemel skandalları bir yönüyle aşmaları da bu tip örgütlenme modellerini öne çıkarmaktadır. Buna istinaden elde edilen kârın risturn ilkesi bağlamında ortaklara dağıtılması da ortakların kooperatif başarısı için daha fazla çaba sarf etmesini beraberinde getirmektedir. Bu da esastan işletmelerde yıllardır aranan “verimliliği” sağlamaktadır.

Uluslararası alanda kabul görmüş yedi kooperatif ilkesi bulunmaktadır (ICA): Gönüllü ve Açık üyelik, demokratik üye kontrolü, üyenin ekonomik katılımı, özerklik ve bağımsızlık, eğitim ve öğretim, kooperatifler arası işbirliği ve toplumsal yarar.

Gönüllü ve Açık Üyelik:

Bu ilkeye göre, kooperatiflere girişte eşitlik söz konusudur. Üyelik için gerekli olan özelliklere sahip olan herkes gönüllü olarak kooperatiflere üye olabilir veya üyelikten ayrılabilir. Bu ilke içerisinde tartışılan önemli meselelerden birisi “kooperatif üyeliğinden çıkma” hakkının kooperatif anamalı üzerinde değişime neden olabilmesidir. Yine benzer şekilde üyeliğe aykırı davranışta bulunanların ya da üyeliği gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmeyenlerin yönetim kurulu kararı ile üyelikten çıkarılmalarının bu ilkeyi zedelediği tartışılmaktadır. Genel kabule göre, böyle bir durumda olanların üyelikten çıkarılmaları bu ilkeye zarar vermemektedir (Geray, 2014: 35).

Bu ilkeye göre, kooperatifler hizmetlerinden yararlanacak olan ve üzerlerine düşen sorumluluk ve yükümlülükleri benimseyen herkesin cinsiyet, ırk, din, dil vb. farklılıkları gözetilmeksizin herkese açık örgütlenmeler olduğu vurgulanmaktadır.

Demokratik Üye Kontrolü:

Kooperatifler, her üyenin eşit oy hakkı olduğu (tek üye tek oy), üyelerinin yönetim kurulunun belirlenmesi ve kararların alınmasına etkin olarak katıldığı, denetlediği ve yönettiği, seçilen yöneticilerin üyelere karşı hesap verme zorunluluğu olan demokratik örgütlenme biçimidir.

Üyenin Ekonomik Katılımı:

Kooperatif yönetmeliklerine göre her üyenin kooperatif anaparasına eşit katkıda bulunması gerekmektedir. Eğer, üyelik için bir *giriş aidatı/ödentsi* öngörülmüşse üyelerin bunu sağlaması elzemdir.

Özerklik ve Bağımsızlık:

Kooperatifler, üyelerinin yönettiği ve denetlediği örgütler olarak devlet başta olmak üzere diğer kuruluşlarla ilişkilerinde kendi üyelerinin demokratik denetimi ve kooperatif özerkliğini güvence altına almak zorundadır.

Eğitim, Öğretim ve Bilgi:

Kooperatifler üyelerine, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine, çalışanlarına ve muhtemel paydaşlarına yönelik kooperatifçilik bilincini artıracak, faaliyet gösterdiği alana ilişkin tecrübe kazandıracak eğitim ve öğretim faaliyetleri yürütür.

Kooperatifler Arası İşbirliği:

Kooperatif yerel, ulusal ya da uluslararası alanda farklı örgütler ile birlikte çalışabilirler. Bu yol ile birlikte hem üyelerine etkin biçimde hizmet eder hem de kooperatifin büyümesine katkıda bulunurlar.

Toplumsal Yarar:

Kooperatifler salt üyelerinin ekonomik çıkarlarını yükseltmekten ziyade içerisinde buldukları toplumun sürdürülebilir kalkınması için çalışmak zorundadır. Son yıllarda, toplumun sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmayı amaçları arasına alan çok sayıda üretim ve tüketim kooperatifi kurulmuştur.

KURUMSAL YÖNETİŞİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim kavramına ilişkin çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlamalarda kavramın farklı yönleri öne çıkarılmaktadır. Previts vd. (2007) kurumsal yönetim *modelleri*, Kula (2006) *uygulamaları*, Claessens ve Tzioumuis (2006) *mekanizmaları*, Mintz (2005) *sistemleri* gibi farklı değerlendirmeleri öne çıkarmaktadır. Son tahlilde, kurumsal yönetim kavramı bir işletmede ortaklar (hak sahipleri) ile profesyonel yöneticiler (söz sahipleri) arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim; paydaşlarla birlikte, uyum bir sistem halinde geleceği ilişkin bir projeksiyon ile stratejik hedef ve amaçları gerçekleştirme imkanlarını artıran yeni bir yönetim yaklaşımıdır (Saklı, 2012).

Kurumsal yönetimin temel amacı, bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin özellikle hissedarlar veya potansiyel hissedarların çıkarlarının gözetilecek tarzda çalışmasını sağlamaktır (Şen, 2017: 35).

Kurumsal yönetimin son yıllarda önem kazanmasına neden olan çeşitli faktörler söz konusudur. Özellikle, 1990'lı yıllarda peş peşe yaşanan şirket skandalları bu sürece ilişkin ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Yönetim ve denetim alanında ortaya çıkan bu sorunların kurumsal yönetim ile birlikte çözüme kavuşturulacağı ön görülmüş ve birçok çalışma yapılmıştır. Cadbury, Greenbury, Hampel, Sarbaney Oxley raporları, OECD ilkeleri ve Türkiye'de SPK ilkeleri öne çıkan çalışmalardır (Aktan, 2006: 8). Elbette ki bu süreç o dönem yaşanan ekonomik krizlerle de ilintilidir.

Kurumsal yönetim alanında çalışan Doğan (2007:134-135) farklı etmenlerinde kurumsal yönetim uygulamalarını artırdığını ifade etmektedir. Bu etkenler;

- *Şirketlerin kontrolünün dikkat çekmesi*
- *Hissedar niteliklerinin değişmesi*
- *Emeklilik fonları ve sigorta şirketlerinin yatırım miktarının büyümesi*
- *İletişim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişime bağlı olarak yeni fikirlerin yayılması*
- *Kurumsal yatırımcıların birbirleriyle iletişim kurarak kurumsal yönetim gibi yatırımları açısından önemli gördükleri konuları biçimlendirmesi.*

Kurumsal yönetim 4 temel ilkeye sahiptir. Bunlar; şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluktur. Bu temel ilkelerin kooperatif ilkeleri ile benzeştiği noktalar vardır (Gürkan, 2019). Özellikle; demokratik üye kontrolü, toplumsal yarar, demokratik katılım gibi ilkeler buna örnek gösterilebilir.

Literatürde kurumsal yönetim ile ilişkilendiren çok sayıda teorik yaklaşım vardır. Bu teorik yaklaşımlar arasında paydaş teorisi, temsil teorisi öne çıkarken diğer örgüt/yönetim teorileri de çeşitli bakış açıları ile birlikte kurumsal yönetim süreçlerine ilişkin yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır.

KOOPERATİFLERDE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN UYGULANABİLİRLİĞİNİN TEORİLER BAĞLAMINDA TARTIŞILMASI

Kooperatiflerde kurumsal yönetimin uygulanabilirliğine yönelik yurtdışında çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Yurtdışında ise kooperatifçiliğin geliştiği ülkelerde konuya ilişkin nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile teorik çalışmalar yapılmıştır.

Gürkan (2019) ve Kalkan (2019) tarafından yapılan çalışmalarda kooperatiflerde kurumsal yönetişimin uygulanmasına dair teorik bir çerçeve çizilmekte ve önerilerde bulunmaktadır. Özellikle, Gürkan (2019) tarafından yapılan çalışmada kooperatifçilik kanunu üzerinden kurumsal yönetişimin kooperatiflerde uygulanabilirliğine yönelik kapsamlı bir tartışma yürütülmektedir.

Gürkan (2019), çalışmasında herhangi bir nitel/nicel analiz veya alan araştırmasından ziyade kanun, yönetmelikler ve yaklaşımlar üzerinden teorik bir tartışma sürdürmüştür ve akabinde kooperatiflerde kurumsal yönetişimin uygulanabilir olacağını ifade etmektedir.

Özellikle, Sungkawati vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada ortaya konulan faydalar önemlidir ve kooperatifleri etkileyen sorunların çözümünde de kolaylık sağlamaktadır:

- Yönetime yetki devretmenin bir sonucu olarak ortaklar tarafından üstlenilmesi gereken bir maliyet olan aracılık maliyetlerinin azaltılması,
- İyi kurumsal yönetişimin etkisi olan sermaye maliyetinin düşürülmesi ve böylece risk seviyesinin düşmesi. Risk seviyesinin düşmesi ile birlikte kooperatifin kullandığı kaynaklar, fon vb. üzerindeki faiz oranının düşmesine neden olur.
- Kooperatifin imajını uzun vadede daha geniş kamuoyuna ulaştırır, değerini artırır. Kooperatifler için değer, öncelikle ortakların çıkarları ve korunması anlamına gelmektedir. Böylelikle, sıkça yaşanan güven sorunu ortadan kalkar ve itibarı artar.
- Kooperatiflerin misyon ve vizyonu bağlamında uyguladığı strateji ve politikalara yönelik kooperatif ortamında tüm paydaşların desteğini artırmak,
- Kooperatif kaynaklarının iyi geliştirilmiş örgütsel etkinliği içermesini sağlamak,
- Kooperatif yöneticilerinin iş birliği yapmasını sağlamak (denetçiler, yönetim kurulu ve diğer organlar arasında birliği sağlamak)

Hung (1998), yönetim bölümünün rolleri üzerine farklı teorik yaklaşımlardan faydalanarak bir tipoloji oluşturmuştur. Bu tipolojiler ve ilgili teoriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Hung’un Yönetim Bilimi Rollerini Tipolojisi

Teori	Rolü	Açıklama
Kaynak Bağımlılığı Teorisi	Bağlantı	Yönetim kurulu, organizasyonu dış ortamına bağlar, özellikle değerli kaynaklara erişimi garanti eder.
Paydaş Teorisi	Koordinasyon	Çeşitli paydaşların çıkarlarını koordine eder.
Vekâlet Teorisi	Kontrol	Yönetim kurulu, yönetimin, yönetim kurulu tarafından temsil edilenlerin çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlar.
Temsil Teorisi	Strateji	Yönetimin, organizasyonun en uygun (optimal) performansına yol açan kararların almasını sağlar.
Kurumsal Teori	Sürdürme	Yönetim kurulunun dış çevreyi anlayıp, analiz etmesini sağlar.
Yönetim Hegemonyası Teorisi	Destek	Yönetim kurulu, profesyonel yönetim kararlarının desteklenmesinde “yedek lastik” görevi görür.

Kaynak: Hung (1998)’den tarafımızca uyarlanmıştır.

- Kaynak bağımlılığı teorisi ve “bağlantı rolü”: Yönetim kurulu, organizasyonu dış ortamına bağlar, özellikle değerli kaynaklara erişimi garanti eder.
- Paydaş teorisi ve “koordinasyon rolü”: Çeşitli paydaşların çıkarlarını koordine eder.

- Vekâlet teorisi ve “kontrol rolü”: Yönetim kurulu, yönetimin, yönetim kurulu tarafından temsil edilenlerin çıkarlarıyla uyumlu olmasını sağlar.
- Temsil Teorisi ve “Strateji Rolü”: Yönetimin, organizasyonun optimal performansına yol açan kararların almasını sağlar.
- Kurumsal teori ve “sürdürme rolü”: Yönetim kurulu dış çevreyi anlayıp, analiz etmesini sağlar.
- Yönetim Hegemonyası Teorisi ve “Destek Rolü”: Yönetim kurulu, profesyonel yönetim kararlarının desteklenmesinde “yedek lastik” görevi görür.

Kooperatiflerin kapsam olarak büyüdüklerinde profesyonel yöneticiler ile çalışmaları mümkündür. Mondragon Kooperatifi örneğinde görüldüğü üzere kooperatife bağlı işletmelerde ve kooperatif merkezi yönetim kurulunda profesyonel yöneticiler istihdam edilmektedir (Mondragon Corporation, 2021). Bu durumda yönetilebilirlik açısından yönetim ve kontrol birbirinden ayrılmaktadır. Buna karşı, MacLeod ve Reed (2009), Mondragon Kooperatifinin büyümesi ile birlikte izlediği stratejilerin bir kooperatiften ziyade şirket gibi olduğunu ifade etmekte ve eleştirmektedirler. Özellikle, kooperatif üyesi olan işçiler ile üye olmayan işçilerin pozisyonları önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Karadeniz, 2019: 312).

Hansmann (1996), bir yönetişim yapısının tanımlamanın yolunun karar haklarını ve gelir haklarını ayırt etmek olduğunu ifade etmektedir. Karar hakları; kurumun stratejileri ve politikaları ile varlıkların kullanımı ve dolayısıyla bu varlıklarla çalışan kişilerin istihdamı konusunda kimin karar alabileceğini belirler. Yönetim ve kontrolün ayrışması ise kuramsal açıdan temsilcilik teorisinin konusu haline gelmekte ve tartışılmaktadır.

Bu bağlamda kurumsal yönetişim düzenlemelerinde de en çok kullanılan teori temsilcilik teorisi olmuştur. Kooperatiflerde özellikle büyüme sonrasında yaşanması muhtemel sorunların çözümünü için profesyonel yönetici çalıştırılması ve bu esnada oluşması mümkün olan temsilcilik sorunlarının çözülmesi için kurumsal yönetişim uygulanması elzemdir. Eisenhardt (1989:58), temsilcilik teorisinin; temsilciyle işverenin arzu ve hedefleri çatıştığında temsilcinin işverenin lehine uygun biçimde davranıp davranmadığını izleme problemini ve diğer problemleri incelediğini vurgulamaktadır. Kooperatif ortaklarının da kooperatif yönetimi ile benzer problemler yaşaması muhtemeldir. Dolayısı ile temsilcilik teorisi bu bağlamda önemli bir kaynak olmaktadır.

Kooperatiflerin ekonomik sistem içerisinde giderek artan payları ve önemi ile birlikte özellikle tek başlarına üretim, işleme, pazarlama vb. süreçlere ilişkin tasarrufları elverişli olmayan küçük üreticilerin bir araya getirilerek bir güç haline gelmelerini sağlamaktadır (Zeuli ve Cropp, 2004: 79). Bunun yanı sıra serbest rekabete dayalı kapitalist ekonomik düzene ilişkin büyük sermayeli şirketler başta olmak üzere özel sermaye gruplarına karşı yerel ekonomiden de faydalanarak daha az maliyetle mal ve hizmet üretebilme becerileri ile birlikte tüketiciler lehine de faaliyet sürdürmektedirler (Bloom ve Hindrichs, 2011: 15).

Kooperatiflerde olası problemlerin başında gelen güvensizlik, kötü yönetim ve kötü yönetimin doğurduğu mali ve finansal olumsuzlukların çözülmesinde kurumsal yönetişim uygulaması iyi yönetim için önemlidir. Başarılı bir kurumsal yönetişim uygulaması sadece kaynakların verimli kullanılmasını ve israfın önlenmesini sağlayan bir koruyucu değil, aynı zamanda birçok ülkede yaşanan skandal ve krizlere karşı finansal şeffaflığın, kontrol edilebilirliğin ve ortakların/yatırımcıların korunmasının da güvencesidir (Doğan, 2007: 45).

Paydaş teorisi işletmeyi tanımlarken paydaşları öne çıkarmaktadır. Buna göre işletmenin paydaşların kolektif girişimi olarak nitelendirildiğini ifade etmek mümkündür. Paydaşlar ise devlet, hissedarlar, iş görenler, tedarikçiler, dağıtıcılar, müşteriler ve işletmeye finansman sağlayan tüm kuruluşlar olarak belirtilmektedir (Genç, 2020: 6). Bu teori ile kooperatif tanımı/amacı arasındaki ilişki esasında paydaş ve ortak arasındaki bağıntıda ortaya konulabilir.

Kooperatiflerin ortaklarının çıkarlarını savunan yapılar olması ve buna bağlı olarak “ortaklık katılımı” kavramı ile birlikte ortakların yönetime katılımının hem yasal olarak hem de fiili olarak sağlanması ile birlikte kurumsal yönetişimin ilkeleri arasında paydaş teorisi temelinde bir ilişki kurmak mümkündür. Kooperatifçilik ilkeleri arasında bulunan; ekonomik katılım, bilgilendirme, işbirliği, sorumluluk gibi ilkelerin paydaş teorisinin de temel argümanları olması bu ilişkiyi teorik anlamda kuvvetlendirmektedir.

Öne çıkan bir diğer teori ise vekâlet teorisidir. Panda ve Leepsa (2017), vekâlet teorisinin temelde pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi açıkladığını ifade etmektedir. Kooperatiflerde özünde yöneticiler ile ortaklar arasındaki asil-vekil sözleşmesinin yaşandığı kurumlardır. Bunun yanı sıra, kooperatiflerde yöneticilerin ortaklar arasından seçilmesi bu ilişkiyi doğabilecek sorunları en az indirmektedir.

Ancak, kooperatiflerin - yurtdışında olduğu gibi - bağımsız üye veya profesyonel yönetici çalıştırmaları ve her bir paydaş grubunun kendisine ait çıkarları artırmak istediği ile uyumsuzluk ortaya koyması muhtemeldir. Bu uyumsuzluğun giderilmesi ya da işletme/kooperatif açısından dengede tutulmasının yollarından birisi de kurumsal yönetişimdir (Genç, 2020: 7).

Kurumsal yönetişim ile ilişkilendirilen bir diğer teori işletme maliyeti teorisidir. Bu teori rasyonellik ve etkinlik anlayışını temel almaktadır (Koçel, 2014: 59). Kooperatifler ve paydaşları arasında farklı biçimlerde karşılıklı işlemler ortaya çıkmaktadır. Özellikle, tarım kooperatiflerinde ortaklara verilen gübre vb. ortaklardan alınan tarım ürünleri, işlenmesi, pazarlanması vb. işlemler aynı zamanda kooperatiflerin rasyonel ve etkin yönetimi ile alakalıdır.

Kurumsal yönetişim işletme ile paydaşları arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir sistem olması ve bu teorisinin bu anlayışın ortaya çıkmasındaki rolü ele alındığında, kooperatiflerde kurumsal yönetişim anlayışının uygulanmasında rol oynaması muhtemel bir teorik yaklaşımdır.

Yönetim hegemonyası teorisi (Managerial hegemony theory) uyarınca mülkiyetin tabana yayılması ile birlikte firmanın büyük ortaklarının yönetimi kontrol etme gücü yok olmuştur (Mizruchi, 1993). Kooperatiflerde ise her bir ortağın eşit oy hakkının olması ile bu kontrol gücü sınırlandırılmıştır. Buna karşı, ortakların çıkarlarını gözetmekle yükümlü olan kooperatif yöneticilerinin ortakların beklentilerinin dışında kendi menfaatleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri büyük bir yönetim krizine yol açacaktır. Dolayısı ile bu teorisinin önerdiği etkin ve verimli denetim modelleri ile birlikte kurumsal yönetişimin varlığı bu olası durumu ortadan kaldıracaktır.

Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini güçlülük-bağımlılık ekseninde analiz etmektedir. Bu teoriye göre işletmelerdeki “dış” yönetim kurulu üye sayısı arttıkça firmanın ihtiyaç duyduğu kaynakların aktarılmasının sağlanabileceğini öne sürülmektedir (Kalaycıoğlu, 2011: 69). Kooperatiflerde de “bağımsız yönetim kurulu üyelerinin” varlığının benzeri sonuçlara yol açabileceği öngörülebilir. Özellikle, kaynak bulmada sıkıntı yaşayan kooperatiflerin bu sorunlarının bu yöntemle çözülebilmesi muhtemeldir. Bu aynı zamanda çeşitli kooperatiflerde karşılaşılan yönetimden kaynaklanan temel problemlerin de ortadan kaldırılması imkânını doğuracaktır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Sonuç olarak, küresel kapitalizmin yıkıcı etkileri ve krizlerin yapısal olarak örgütlenmeler üzerine sorun teşkil etmesi gibi genel nedenlerin yanı sıra kooperatifçiliğin hem kültürel hem tarihsel olarak dayanışma temelinde bir örgütlenme olması nedeniyle kurumsal yönetişimin ilkeleri ile ortaklaşmaktadır. Keza, işletmelerde hissedarlık ilişkisi maddi bir bağlılığa dayandırılmaktadır. Kooperatiflerde ise ortakların, işletme sahipliğinin, yönetimlerin ve ürün ile hizmetlerden faydalanan kişilerin aynı kişiler olduğu görülmektedir.

Kolektif bir yönetimin olduğu benzer kurumlarda yeni bir kurumsal yönetişim modelinin oluşturulması ve Türkiye iş piyasasına en uygun olan kurumsal yönetişim modelinin başta kooperatifler olmak üzere sivil toplum örgütleri gibi 3.sektör kurumlarına yönelik uyarlanması

gerekir. Kapitalizmin sürekli değişen ve rekabet nedeniyle ayakta kalmanın zor olduğu bir sistem olması hasebiyle kooperatiflerin bu boşluğu dolduran yapıları önem kazanmaktadır. Ancak özellikle yapı kooperatiflerinde sıkça karşılaşılan “haksız kazanç” vb. olumsuzlukların ortadan kaldırılması için kooperatiflerde kurumsal yönetişimin hukuki olarak sağlanan çerçevede uygulanması elzem hale gelmektedir.

Kurumsal yönetim sürecine ilişkin olarak geliştirilen teorik yaklaşımların kooperatifçilik ilkeleri ve amaçları ile doğrudan ilişkili olmaları ve bu teorilerin yaklaşımlarının kooperatifler için de söz konusu olduğu çalışmada ortaya konulmuştur. Özellikle; vekâlet, paydaş ve temsil teorilerinin kooperatiflerde yönetim kurulu ve ortaklar arasındaki ilişkileri açıklamada/değerlendirmede kullanılabileceği açığa çıkmıştır. Kooperatiflerin sürdürülebilir ve ortaklar başta olmak üzere paydaşlarının çıkarlarını üst seviyeye çıkarması için kurumsal yönetim modellerinden faydalanması elzemdir.

Bunun yanı sıra Gürkan (2019)’ın da belirttiği üzere Kooperatifçilik Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu’nda yer alan ifadelerin kurumsal yönetime uygun hale getirilmesi sürecin uygulanışını yukarıdan aşağıya doğru hızlandıracaktır. Keza, tarafımızca yapılan doktora tez çalışmasında, ortakların kurumsal yönetim algılarının yüksek olması ve kooperatifçilik ilkeleri ile kurumsal yönetim algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olması sonucu “aşağıda” bu sürece hazır bulunduğunu da ayrıca göstermektedir. Elbette ki bu teorik çerçeve tek başına yeterli değildir. Bu çerçevenin nicel, nitel araştırma yöntemlerinin kullanılarak öncelikle algının ölçülmesi ve farklı değişkenler ile ilişkilerinin ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamıyla, bu makalenin üretildiği tez araştırmasında bu eksiklik kapatılmaya çalışılmıştır.

Kooperatiflerde yaşanan yönetsel sorunlar, kooperatiflerin niteliksel olarak büyümesi noktasında sorun teşkil etmektedir. Yine büyüme halinde yönetim yetkilerinin neye istinaden paylaşılacağı tartışma konusu olabilmektedir. Dolayısı ile kooperatiflerin bu tür olası sorunlarının çözümü için kurumsal yönetimin uygulanması çözüm olacaktır.

Konuya ilişkin araştırma yapması muhtemel araştırmacılarında nitel ve nicel yöntemlerin kullanılarak, alan araştırmasına dayalı çalışmalar yürütmesi önerilmektedir. Yine, kooperatif yöneticileri ve ilgili kamu kurum kuruluşlarının da ivedilikle kurumsal yönetim uygulanabilirliğine ilişkin öneri, yönetmelik ve düzenlemeleri yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayın.

Bijman, J. & Van Dijk, G. (2009). “Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective From The Netherlands”. International Workshop Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future Rehovot, June 15-17, Israel.

Bijman, J., Hendrikse, G. & Van Oijen, A. (2012). “Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives”. Erim Report Series Research in Management. Holland: Rotterdam, 1-25.

Bloom, J.D. & Hinrichs, C.C. (2011). “Moving Local Food Through Conventional Food System Infrastructure: Value Chain Framework Comparisons and Insights”, Renewable Agriculture and Food Systems, 26 (1), 13-23.

Chaddad, F. R. & Iliopoulos, C. (2013). “Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership Agricultural Cooperatives”. Agribusiness, 29(1), 3-22.

Claessens, S., ve Tzioumis, K. (2006). “Ownership and financing structures of listed and large non-listed corporations”. Corporate Governance: An International Review, 14(4): 266-276.

Doğan, M. (2007). “Şirketlerin Yönetiminde Temsil Sorunu ve Kurumsal Yönetim”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 7(23), 134-135.

- Everest, B. (2015). "Tarım Kredi Kooperatiflerinde Ortakların Kooperatifçilik İlkelerini Algılamaları ve Yönetime Katılmalarını Etkileyen Faktörlerin Analizi Üzerine Bir Araştırma: Balıkesir Bölge Birliği Örneği". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Genç, K.Y. (2020). "Paydaş Odaklı Yönetim", (Ed. Kurtuluş Yılmaz Genç), Kurumsal Yönetişim, ss. 1-12, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Geray, C. (2014). Kooperatifçilik. Nika Yayınları, Ankara.
- Gürkan, S. (2019). "Türkiye'deki Kooperatiflerde Kurumsal Yönetişim İlkelerinin Uygulanabilirliği", *Balkan Journal of Social Sciences*, 8(16): 157-167.
- Hung, H. (1998). "A Typology of the Theories of the Roles For? Governing Boards". *Corporate Governance*. 6(2): 101-111.
- Kalaycıoğlu, O. (2011). "Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Kalkan, G. (2019). Kooperatiflerde Kurumsal Yönetim, (Derl. F. Serkan Öngel ve U. Dursun Yıldırım), *Krizle Karşı Kooperatifler*, ss.349-380, Notabene Yayınları, İstanbul.
- Kara, M. A. (2016). "Toplumsal Dayanışma Kavramı Temelinde İmece Kültürü: Tirebolu-Doğankent Yöresi Örneği", *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 53, 377-386.
- Karadeniz, R.F. (2019). "Ulusal Kooperatiflerden 'Neoliberal Kooperatiflere': Neoliberal Küreselleşme Sürecinde Kooperatiflerin Dönüşümü". (Derl. F.S.Öngel ve U.D. Yıldırım), *Krizle Karşı Kooperatifler*, ss.301-322, Notabene Yayınları, İstanbul.
- Kocabaş Yıldırım, Ö. (2010). Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik Düşüncesinin Gelişimi, *Libra Kitap*, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayınevi, İstanbul.
- Koçer, B. (2006). İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma. Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Kula, V. (2006). Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği. Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Macleod, G. & Reed, D. (2009). "Mondragon's Response to the Challenges of Globalization: A Multi-localization Strategy". (Edt. D.Reed ve J.J. MecMurtry), *Co-operatives in a Global Economy: The Challenges of Cooperating Across Borders*, ss.111-140, Cambirdge Scholars Publishing, Cambridge.
- Mintz, S. M. 2005. "Corpoarte Governance İn An İnternational Context: Legal Systems Financing Patterns And Cultural Varibales". *Corporate Governance: An International Review*, 13(5):582-595.
- Mizruchi, M.S. (1993). "Who Controls Whom? An Examination of the Relation Between Management and Boards of Directors in Large American Corporations". *Academy of Management Review*, 8(3): 426-435.
- Monks, R. & Minow, N. (2004). *Corporate Governance*, Blackwell Pub, Malden.
- Mülayim, Z.G. (1975). Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik. Bilgi Yayınevi, Ankara.

- Panda, B. ve Leepsa, N.M. (2017). "Agency Theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. Indian Journal of Corporate Governance", 10(1): 74-95.
- Previts G. J., Markarian, G. & Parbonetti, A. (2007). "The Convergence Of Disclosure And Governance Practices In The World's Largest Firms". Corporate Governance: An International Review, 15(2):294-310.
- Saklı, A.R. (2012). Stratejik Kurumsal Yönetişim, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sungkawati, E., Prawoto, B. & Mere, K. (2018). "The Business Development Of Women's Cooperatives Through Good Corporate Governance And Joint Responsibility". European Journal of Research and Reflection in Management Sciences. 6 (4), 27-34.
- Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, U. D. (2019). "Belediyeler ve Kooperatifler Ekseninde Türkiye Tarımında Alternatif Kamusal Deneyimleri; Olanaklar ve Sınırlar". (Derl. F. Serkan Öngel ve U. Dursun Yıldırım), Krize Karşı Kooperatifler, ss. 23-78. Notabene Yayınları, İstanbul.
- Zeuli, K. A., Cropp, R., & Schaars, M. A. (2004). Cooperatives: Principles and Practices in The 21st Century. Cooperative Extension Publishing, Madison.