

**AFGANİSTAN'DAKİ TARIMSAL KOOPERATİFLERİN  
BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ:  
BELH İLİ ÖRNEĞİ**

**Sebghatullah YASİN**



T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**AFGANİSTAN'DAKİ TARIMSAL KOOPERATİFLERİN BAŞARISINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ: BELH İLİ ÖRNEĞİ**

Sebghatullah YASİN  
0000-0001-9138-6233

Prof. Dr. Sertaç DOKUZLU  
(Danışman)

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

BURSA – 2021

**Her Hakkı Saklıdır**

**Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

**beyan ederim.**

14/01/2021

**Sebghatullah YASİN**

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### AFGANİSTAN'DAKİ TARIMSAL KOOPERATİFLERİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ: BELH İLİ ÖRNEĞİ

**Sebghatullah YASİN**

Bursa Uludağ Üniversitesi  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

**Danışman:**

Prof. Dr. Sertaç DOKUZLU

Tarım kooperatifleri, kırsal kalkınmaya katkıda bulunabilecek en önemli kurumlar arasındadır. Afganistan'da nüfusun yaklaşık yüzde 80'i, kırsal alanda yaşamakta ve büyük bir kısmı tarımda istihdam edilmektedir. Bu nedenle, aktif ve dinamik bir tarım sektörünün varlığı, köylerdeki yoksul insanların ekonomik durumuna önemli bir katkı sağlamaktadır. Tarım kooperatifleri kırsal alanda yoksulluğun azaltılmasına katkı sağlayacak en önemli oluşumlardan biridir. Bu araştırmada bir tarım kooperatifinin başarılı bir şekilde çalışması için gereken faktörler incelenmiştir. Bu amaçla Afganistan'ın Belh ilindeki tarım kooperatiflerinin başarısında rol oynayan faktörler, 10 kooperatifin 34 yöneticisine uygulanan anket çalışması ve yapılan görüşmeler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Afganistan'ın Belh ilindeki tarım kooperatiflerinin başarısını etkileyen faktörler; insan faktörü, yönetim, ekonomik faktörler, dış örgütsel bağlantılar ve yapısal faktörler olmak üzere 5 ana kategoride incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, incelenen kooperatiflerde üye bağlılığı, üyelerin katılımı ve yönetim becerileri bir hayli zayıftır. Ülkenin genel ekonomik durumu ve finansman kaynaklarına erişim zorluğu kooperatiflerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Kooperatiflerin pazarlama sorunları bulunmaktadır ve dış örgütler ile bağlantısı son derece kısıtlıdır. Afganistan'daki kooperatiflerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için finansman kaynaklarına ulaşmalarının sağlanması, hükümetin teşvik edici politikalar uygulaması ve üyelerin kooperatiflerine olan bağlılığını artırıcı çalışmalar yapılması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Afganistan, Belh, Tarım kooperatifleri, Kırsal kalkınma

**2021, vii + 64 sayfa.**

## **ABSTRACT**

MSc Thesis

**ANALYSIS of FACTORS AFFECTING THE SUCCESS of AGRICULTURAL COOPERATIVES in AFGHANISTAN: THE CASE OF BELH PROVINCE**

**Sebghatullah YASİN**

Bursa Uludağ University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Agricultural Economics

**Supervisor:** Prof. Dr. Sertaç DOKUZLU

Agricultural cooperatives are one of the most important institutions that can contribute to rural development. Approximately 80 percent of the population in Afghanistan lives in rural areas and a large part is employed in agriculture. Therefore, the existence of an active and dynamic agricultural sector makes a significant contribution to the economic situation of poor people in the villages. Agricultural cooperatives are one of the most important organisations that will contribute to reducing poverty in rural areas. The factors required for an agricultural cooperative to work successfully were examined in the study. For this purpose, the factors that play a role in the success of agricultural cooperatives in Balkh, Afghanistan, have been determined through a survey and interviews conducted with 34 managers of 10 cooperatives. Factors affecting the success of agricultural cooperatives in Balkh, Afghanistan; human factor, management, economic factors, external organizational relations and structural factors are examined in 5 main categories. According to the results of the research, member loyalty, participation of members and management skills are rather weak in the studied cooperatives. The general economic situation of the country and difficulties to access financial resources adversely affect the success of the cooperatives. Cooperatives have marketing problems and have a very limited relationship with external organizations. In order to provide to continue the activities of cooperatives in Afghanistan successfully, it is necessary to ensure their access to financing resources, the government should implement incentive policies and work to increase the loyalty of members to their cooperatives.

**Key words:** Afghanistan, Balkh, Agricultural cooperatives, Rural development

**2021, vii + 64 pages.**

## TEŐEKKÖR

Tez alıőmamın planlanmasından sonuçlanmasına kadar olan süreçte değerli bilgilerini benden esirgemeyen tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. Sertaç DOKUZLU'ya sonsuz teőekkÖrlerimi sunarım.

Ayrıca, tezimin her aşamasında bana en büyük desteği sağlayan bÖtÖn aileme ve değerli arkadaşlarıma da sonsuz teőekkÖrlerimi sunarım.

Sebghatullah YASİN  
14/01/2021

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL TEMELLER ve KAYNAK ARAŞTIRMASI.....	4
2.1. Tarımda Örgütlenme.....	4
2.2. Kooperatifçilik Kavramı ve Dünya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi.....	4
2.3 Kaynak Araştırması.....	17
3. MATERYAL ve YÖNTEM.....	22
3.1. Materyal.....	22
3.2. Yöntem.....	24
4. BULGULAR ve TARTIŞMA.....	28
4.1. Afganistan’da Kooperatifçilik.....	28
4.2. Afganistan Belh Bölgesi Kooperatif Yöneticileri Görüşmelerinin Değerlendirilmesi.....	40
5. SONUÇ.....	49
KAYNAKLAR.....	56
EKLER.....	61
ÖZGEÇMİŞ.....	64

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

CEO: Chief Executive Officer (Baş yönetici)

FAO: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü

GSYİH: Gayrisafi Milli Hasıla

ICA: Uluslararası Kooperatifler Birliği

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

MAIL: Afganistan Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı

NGO: Sivil Toplum Kuruluşları

NSIA: Afganistan Ulusal İstatistik ve Bilgi Bürosu

SIDA: İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TRGM: Tarım ve Orman Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü

USAID: Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı

WCM: World Cooperative Monitor



## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

Şekil 2.1. Kooperatiflerde Yönetim .....	11
Şekil 3.1. Belh İli .....	23
Şekil 3.2. Likert Ölçeği Ağırlık Değerleri .....	25
Şekil 3.3. Ağırlıklı Puanların Gösterimi (Negatif ve Pozitif) .....	26
Şekil 4.1. Afganistan'da Tarımsal Kooperatifte Demonstrasyon Çalışması.....	29
Şekil 4.2. Afganistan'daki Tarım Kooperatiflerinin Üst Örgütlenmesi.....	30
Şekil 4.3. Afganistan Tarımında Faaliyet Gösteren Ulusal ve Yabancı Kurumlar.....	37
Şekil 4.4. Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörü (Ağırlıklı Puan).....	41
Şekil 4.5. Kooperatiflerin Başarısı Üzerindeki Yönetimsel Faktörlerinin İncelenmesi.....	43
Şekil 4.6. Kooperatiflerin Başarısında Ekonomik Faktörlerin Etkisi .....	45
Şekil 4.7. Kooperatifleri Başarısında Dış Örgütsel Faktörlerin Etkisi.....	46
Şekil 4.8. Kooperatiflerin Başarısında Yapısal Faktörlerin Etkisi.....	47

## ÇİZELGELER DİZİNİ

### Sayfa

Çizelge 2.1. ICA Tarafından İş Birliği Alanında Ortaya Konulan Değerler .....	11
Çizelge 2.2. Dünyada Kooperatiflerin Sektörel Dağılımı .....	14
Çizelge 2.3. Dünya Genelinde Kooperatiflerin Bölgesel Dağılımı.....	15
Çizelge 2.4. Dünyada Ciro Bakımından İlk Sıralarda Gelen Tarım Kooperatifleri.....	15
Çizelge 2.5. Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme .....	16
Çizelge 3.1. Belh İlindeki Tarımsal Kooperatifler ve Üye Sayıları.....	22
Çizelge 3.2. Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi.....	27
Çizelge 4.1. Tarımın GSYİH'ya Katkısı .....	33
Çizelge 4.2. Afganistan'ın En Fazla İhraç Edilen Tarım Ürünleri (2018) .....	33
Çizelge 4.3. Afganistan'ın Aktif Tarım Kooperatifleri ve Birlikleri (2019) .....	38
Çizelge 4.4. Afganistan’da 2015'ten Sonra Kurulan Tarımsal Kooperatifler .....	39
Çizelge 4.5. Afganistan'da 2015'den Sonra Kurulan Tarımsal Kooperatif Tipleri .....	39
Çizelge 4.6. Faaliyet Alanına Göre Afgan Tarım Kooperatifleri Sayısı.....	39
Çizelge 4.7. Anketlere Katılan Yöneticilerin Yaş Grupları ve Oranları .....	40
Çizelge 4.8. Anketlere Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Oranları .....	40
Çizelge 4.9. Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörü .....	41
Çizelge 4.10. Kooperatiflerin Başarısında Yönetimsel Faktörlerin Etkisi .....	43
Çizelge 4.11. Kooperatiflerin Başarısında Ekonomik Faktörler .....	44
Çizelge 4.12. Kooperatiflerin Başarısında Dış Örgütsel Faktörler .....	46
Çizelge 4.13. Kooperatiflerin Başarısında Yapısal Faktörler .....	47
Çizelge 4.14. Belh İlindeki Kooperatifin Şirketlerinin Son Yıl Cirosu (2019) .....	48

## 1. GİRİŞ

Tarihsel çalışmalar insanoğlunun hayatlarını sürdürebilmek ve yaşamlarını kolaylaştırabilmek için her zaman diğer insanlar ile iş birliği içerisinde girmek için ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. İş birliği ya da ortak hareket etme ihtiyacı, günümüzde kooperatif olarak adlandırılan bir organizasyonun ortaya çıkmasına ve sürekliliğine yol açmıştır. Kooperatifler, insanların sosyal ve ekonomik işlere organize bir şekilde katılmalarının en iyi yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü kooperatifler, birbirinin desteğine ihtiyaç duyan insanların sermayesi ve yönetimi ile kurulan örgütler arasında yer almakta ve bunlardan elde edilen fayda ve imtiyazlar topluluğun kendisine verilmektedir. Bu nedenle kooperatiflerin başarısını ve faaliyetlerinin gelişimini etkileyen en önemli faktörlerden biri kooperatif üyelerinin iş birliği ve katılımıdır (Davudi 2016). Kooperatiflerin ortaya çıkışı aşama aşama gerçekleşmiş olup, insanlar arasındaki birlik, uyum, güven ve dayanışmanın açık bir işaretidir. Günümüzde tarımsal kooperatifler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, üretimin geliştirilmesi, sosyal ve ekonomik koşulların iyileştirilmesi ve yoksulluğun azaltılması için hükümetlerin politikalarıyla birlikte ekonomik kalkınma için kaldıraç etkisi yaratabilecek bir oluşumdur (Atay 2016).

Afganistan'da resmi olarak ilk tarımsal kooperatif 1956'da Qarqul deri sektöründe kurulan bir kooperatif ile başlamıştır. Afganistan'daki 64 yıllık kooperatif tarihi boyunca farklı kooperatif tipleri ortaya çıkmıştır. Afganistan'da tarım kooperatiflerinin kurulması, işletilmesi ve geliştirilmesi ne yazık ki olumsuz siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel koşullara maruz kalmış ve bu nedenle birçok dalgalanma ve sorun yaşanmıştır.

Afganistan Tarım Bakanlığı, tarım kooperatifleri yasasını gözden geçirip değiştirdikten sonra son 7 yılda, tarım sektöründe yeni kriterlere sahip yeni tarım kooperatifleri uygulamaya koymuş ve köylerde çok sayıda kooperatif kurulmasına öncülük etmiştir (Anonim 2019).

Çalışma ile Afganistan'daki tarımsal kooperatifçiliğin gelişimi ve mevcut durumunun incelenmesi ve örnek olay olarak Belh ilinde yer alan tarımsal kooperatiflerin başarı durumunu etkileyen faktörlerin analizinin yapılması amaçlanmıştır.

Afganistan'ın günümüzdeki en ciddi sorunlarından biri işsizlikten kaynaklanan ekonomik ve sosyal sorunlardır. Konu üzerine yapılan araştırmalar Afganistan'daki yoksulluğun en

önemli nedenlerinden birinin işsizlik olduğunu göstermektedir. Nüfusun fazla olması, artan beklentiler, genç nüfus ve Afganistan'daki iş fırsatları için artan talep yoksulluk sorununu daha da büyütülmektedir. Bu nedenle, konunun detaylı bir şekilde ele alınarak üzerinde çeşitli araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Kuşkusuz, yeni iş fırsatları yaratmak ve Afganistan'daki büyük işsizlik sorununu çözmek, kamu sektörünün tek başına başarabileceği bir konu değildir. Öte yandan, özel sektör de tek başına bu sorunun çözümü için yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, kooperatiflerin kurulması ve genişlemesi toplumların, özellikle az gelişmiş toplumların gerekliliklerinden biridir. Geçmişe ve gelişmiş ülkelerin deneyimlerine bakıldığında, tarımsal kooperatiflerinin yaygınlaşmasının gıda güvenliğini sağlamak açısından en tercih edilen ve en uygun çözümlerden biri olduğu görülmektedir. Çünkü bu kooperatifler üretimde hem verimliliğin artmasına hem de kalitenin iyileşmesine katkıda bulunmakta, bu sayede üretimi ve geliri artırmaktadır. Kooperatifler köylerin gelişmesini sağlayan ve kırsal kalkınmanın gerçekleştirilmesini sağlayan en önemli kuruluşlar arasındadır. Bir ülkede kooperatifler başarılı bir şekilde faaliyet gösterdiğinde, ülke genelinde kırsal kalkınma, tarım sistemlerinde iyileşme ve özellikle stratejik ürünlerde kendi kendine yeterliliğin sağlanmasına önemli düzeyde katkıda bulunabilir. Kooperatifler aynı zamanda, kırsal alandaki üreticilerin pazara erişimini, rekabet edebilirliğini ve modern tarım teknolojilerine uyum sağlamasını kolaylaştırmakta, aynı zamanda demokratik karar almayı teşvik ederek liderlik ve eğitimin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Kooperatifler Afganistan toplumunda nüfusun kolektif düşünme yeteneklerini ve sosyal sermayelerini geliştirebilecek ve demokratik karar almalarını teşvik edebilecek kuruluşlardır.

Kooperatiflerin en önemli misyonu özellikle çiftçilerin bilgi düzeyini yükseltmek, kırsal kaynakların verimliliğini artırmak, istihdam yaratmak, köylülerin şehirlere kontrolsüz göçünü önlemek, kırsal ve kentsel alanlar arasında bir denge kurmak, sosyal adalet oluşturmak ve topluluklarda sosyal sermayeyi geliştirmektir.

Dünya genelinde kooperatifçilik konusunda yapılmış pek çok değerli araştırma bulunmasına karşılık, Afganistan'da kooperatifçilik konusunda yapılmış olan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırma ile Afganistan'daki kooperatifçilik üzerine yapılmış olan sınırlı sayıda çalışmaya katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Nüfusun yaklaşık %80'inin tarım sektöründe istihdam edildiği ve az gelişmiş ülke statüsünde olan Afganistan'da özellikle tarımsal kooperatiflerin kurularak, başarılı bir şekilde faaliyet göstermelerinin sağlanması ve geliştirilmesi sadece tarımda sürdürülebilirliği sağlanmasına değil, aynı zamanda tüm ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesine de katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın temel amacı, Afganistan'da kurulmuş olan tarımsal kooperatiflerin başarılı bir şekilde faaliyette bulunmaları için gerekli koşulların ne olduğunu belirlemek ve Afganistan'daki kooperatif ve üretici örgütlerine yol gösterebilmektir.

Tarımsal kooperatiflerde başarılı olabilmek için gerekli faktörlerin ne olduğunun bilinmesi ve uygulanması ile kırsal kalkınmaya önemli ölçüde destek olunacaktır. Araştırma ile bir tarımsal örgütün nasıl kurulması gerektiğinden başlayarak, nasıl işler hale getirileceğine kadar tüm aşamalar dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda, hali hazırda kurulu bulunan ancak etkin bir şekilde faaliyet göstermeyen işletmelerin nasıl etkin şekilde çalışabileceğine dair öneriler sunulmaktadır.

Tez çalışmasının kapsamında tarımsal kooperatifleri başarıya götüren faktörler öncelikle literatür taraması yolu ile incelemiştir. Ardından araştırma alanı olarak seçilen Belh ilindeki kooperatif yöneticileri ile görüşülerek kooperatif yöneticilerinin kooperatif başarısı konusundaki görüşleri ve beklentileri değerlendirilmiştir.

## **2. KURAMSAL TEMELLER ve KAYNAK ARAŞTIRMASI**

### **2.1. Tarımda Örgütlenme**

Örgütlenme üreticilere, katma değerden daha fazla pay alabilme, tarımsal girdi maliyetini azaltma, daha iyi ürün fiyatları, teknik bilgi edinme kolaylığı, pazarlık gücünü artırma gibi avantajlar sağlamaktadır (Sayın ve Sayın 2004).

Tarım sektöründe tarımsal üretici örgütleri hemen hemen her ülkede kaçınılmaz olarak kurulmuştur. Çünkü tarımsal üretimin yapısı gereği risk ve belirsizliklere çok açıktır. Ayrıca üretim dalgalanmaları çok fazla görülmektedir. Üreticilerin büyük bir kısmı küçük ya da orta ölçekli olduğundan yaşamlarını sürdürebilecekleri bir gelir seviyesine ulaşmaları büyük bir önem arz etmektedir (Dokuzlu 2017). Çiftçilerin kırsal kesimde dağınık yaşamaları, alıcı ve satıcılar karşısında güçsüz olmaları gibi nedenler üreticileri ekonomik ve mesleki çıkarlarını korumak amacıyla meslek odaları, kooperatifler, sendikalar, dernekler gibi farklı amaçlı örgütler kurmaya itmiştir (İnan 2004).

Bu bağlamda, tarım alanında da kamu örgütlenmesi ve sivil örgütlenme ayrımı yapılabilir. Sivil örgütlenme; ana hatlarıyla mesleki örgütler ve ekonomik amaçlı örgütler şeklindedir. Üretici örgütleri; ana hatlarıyla mesleki örgütler ve ekonomik amaçlı örgütler olarak iki ana başlık altında incelenebilir. Mesleki örgütler genellikle üreticileri mesleki olarak temsil eden, onların mesleki ve sosyo-ekonomik sorunlarını dile getiren bu konuda politikalar oluşturulmasına çalışan örgütlerdir. Mesleki örgütlerin başında “Ziraat Odaları” gelmektedir. Bunların yanında birlik, dernek vakıf gibi örgütlenmeler de söz konusudur. Ekonomik örgütler ise, esas itibarıyla üretim, girdi temini, işleme, pazarlama vb. faaliyetleri yerine getiren daha çok ekonomik amaçlı örgütlenmelerdir. Bu örgütlerin başında da kooperatifler gelmektedir (Rehber 2006).

### **2.2. Kooperatifçilik Kavramı ve Dünya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi**

Kooperatif, latince “cooperatio” sözcüğünden türetilmiştir. “Cooperatio” Latince’de iş birliği ve bunun eylemi (filli) olan “cooperari” sözcüğü ise iş birliği yapmak anlamına gelmektedir (Mülayim 1992). Nitekim “co” beraber ve “operari” iş, etkinlik anlamındadır. Kooperatif, kelime olarak belirli bir amaç doğrultusunda birlikte hareket

(operasyon) anlamı taşımaktadır (Rehber 2011). Türk dilinde teşkilatsız bir iş birliğini ifade eden “imece” kelimesinden herhangi bir türetme yoluna gidilmemiş olması nedeniyle bilim ve idare çevrelerinde olduğu gibi, halk tarafından da “kooperatif” kelimesi uzun yıllar kullanılmış ve kelime telaffuz şekliyle kooperatif olarak yerleşmiştir (Öksüz 1982).

Uluslararası Kooperatifler Birliğinin (ICA<sup>1</sup>) tanımına göre kooperatifler; ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını ve isteklerini gerçekleştirmeleri için üyelerin sahip olduğu, kontrol ettiği ve işlettiği, insan merkezli işletmelerdir (ICA 2019). Dolayısıyla kooperatif, fertlerin, tek başlarına yapmayacakları veya birlikte yapmalarında yarar bulunan işleri en iyi bir biçimde ve maliyet fiyatına yapmak üzere dayanışma suretiyle ekonomik güçlerini bir araya getirmeleridir.

Tarihsel araştırmalar doğu ülkelerinde geçmişte pek çok işin ortak çalışma yolu ile yapıldığını göstermektedir. İki Mısır bilimcinin yaptığı araştırmaya göre Mısır İmparatorluğu'nun başlangıcından bu yana eski Mısır'da, Milattan Önce (MÖ) 3000 yılında kooperatif benzeri örgütlenmelere rastlanmıştır. MÖ 2000 yılında Eski Babil'de de tarım sektöründe kooperatif benzeri uygulamalar görülmüştür. Buna ek olarak, tarihsel kayıtlar geçmişte antik Yunanlılar arasında iş birliği amacıyla kurulan dernekler olduğunu ortaya konmaktadır. Benzer şekilde Eski Çin'de ve Roma İmparatorluğu'nda da çok eski dönemlerde kooperatif benzeri yapılar olduğuna dair kanıtlar vardır. Bahsi geçen örgütlenmelerin adı “kooperatif” olmadığı gibi “yasal” bir oluşum da değildir. Günümüzdeki anlamı ile kooperatifler 18. yüzyılda Avrupa'da kurulmaya başlamış ve 19. yüzyılın sonundaki zor yaşam koşulları ve yoksulluk ile başa çıkmak için etkili bir kendi kendine yardım yöntemi olarak yayılmıştır (Hoyt 1989).

Günümüz anlamındaki kooperatiflerin ilk kuruluşu İngiltere'de başlamış ve daha sonra diğer Avrupa ve Amerika kıtası ülkelerine yayılmıştır. İlk kooperatif 21 Aralık 1844 yılında İngiltere'de Rochdale kasabasında “Rochdale Öncüleri” adı verilen 28 dokuma işçisi tarafından bir tüketim kooperatifi olarak 28 pound sermaye ile kurulmuştur (Mülayim 1992). Rochdale Öncüleri tarafından ortaya koyulan kurallar 1895 yılında

---

<sup>1</sup> (ICA), International Cooperative Alliance (Uluslararası Kooperatifler Birliği)

kurulan ve çok eski bir uluslararası sivil toplum kuruluşu olan Uluslararası Kooperatif Alyansı (ICA) tarafından ilk kooperatifçilik ilkeleri olarak benimsenmiştir (Engin 2018).

Kooperatifçilik üzerine çalışmalar yapan ve bu konuda çeşitli girişimlerde bulunan Robert Owen ve William King İngiltere'deki tüketim kooperatiflerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Almanya'da Hermann Schulze-Delitzsch, Frederich Wilhelm Raiffeisen görev yapmakta oldukları şehirlerde kredi kooperatiflerini kurmuştur (Talib 2010). Fransa'da da Philip Buchez, Charles Fourier, Louis Jean Joseph ve Charles Blanc gibi kooperatif öncüleri üretim/imalata yönelik kooperatifler hakkında fikirler geliştirmiş ve bazı kooperatifleri de hayata geçirmişlerdir (Ashrafi 2004). İrlanda'da tarımsal kooperatiflerin kurucusu Sir Horace Curzon Plunkett'dir. Kanada'da Aaron Sappiro Ortak Buğday Fonlarını ve Jardin de kredi kooperatiflerini kurmuşlardır (Amini 2003). Günümüzde dünyanın neredeyse her ülkesinde var olan kooperatiflerin kuruluşlarının ana esin kaynağı Avrupa, özellikle de İngiltere'dir. Avrupa'da kooperatiflerin ilk oluşum şekli hareketle, Birleşik Krallık "tüketim kooperatiflerinin" beşiği, Almanya "kredi kooperatiflerinin beşiği" ve Fransa da "üretim kooperatiflerinin beşiği" olarak kabul edilmektedir (Talib 2010).

Tarım kooperatifi esas itibarıyla, ortakları çiftçi ve faaliyet alanı tarım olan kooperatifleri ifade etmektedir. Dolayısıyla tarımsal kooperatiflerin en önemli özelliği ve yararı, tarımsal ürünlerin pazarlanmasında çiftçilere daha yüksek bir pazarlık gücü yaratmayı gerçekleştirebilmesidir. Tarımsal kooperatifler tarım, bahçecilik, hayvancılık, balıkçılık ve tarım endüstrileri alanlarında faaliyet göstermekte ve dünyanın çeşitli yerlerine gerekli hizmet ve ürünleri sunmaktadır. Tarım kooperatiflerinin temel hedefleri tarım ürünlerini toplamak, satın almak, pazarlamak, tarım ürünlerini dağıtmak ve ürünlerinin satın alınmasını sağlamaktır (Najafi 2010).

### **Kooperatifçiliğin Yararları**

Kooperatifçilik hareketinin yararlarının bazıları ekonomik, bazıları ise sosyaldır. Bu yararlar özetle;

- Kooperatifler ortaklarının ellerindeki küçük birikimlerin en verimli şekilde değerlendirilmesine olanak hazırlamaktadır,



- Kooperatifler ortaklarının gereksinimlerini en uygun şekilde ve maliyet fiyatına sağlamalarını temin etmektedir,
- Kooperatifler üretici ve tüketici arasındaki mesafeyi kısaltarak, kaliteyi artırıp, maliyeti düşürebilmektedir,
- Kooperatifler ortaklarını birlikte çalışmaya yöneltmekte, teknik bilgi ve görgülerini artırmakta, bu sayede iş birliği ve ihtisaslaşmaya olanak tanımaktadır,
- Kooperatifler ortaklarının gelir düzeyini yükselterek daha çağdaş ve düzenli bir yaşam için ortam hazırlayabilmekte, bu sayede toplumsal dengenin kurulmasına da yardımcı olunmaktadır,
- Kooperatif ortaklarında birlikte yaşama ve demokratik yönetim anlayışı ile eşitlik duygu ve davranışını geliştirmekte, böylece sosyal barışı sağlamaktadır (Özmen 2000).

Kooperatiflerin yararları sadece yukarıda sayılanlarla sınırlı olmayı, daha birçok yararı bulunmaktadır. Dünya genelinde neredeyse her beş çiftçiden üçü kooperatifler ile çalışmayı tercih etmektedir. Kooperatifler kırsal alandaki tarım işletmelerinin çalışmaları için daha elverişli bir ortam sağlamaktadır. Kooperatifler kırsal alanlara yönelik program ve projeleri daha iyi uygulamak ve yönetmek için çok etkili olabilecek organizasyonlardır. Kooperatifler kırsal alandaki sosyal ilişkilerin ve iletişimin gelişmesine yardımcı oldukları gibi diğer organizasyonlar ile de bağlantı kurmak yolu ile kırsal alandaki dar sosyal çevrenin genişlemesini sağlamaktadır. Kooperatifler küçük ölçekli çiftçileri desteklediği gibi aynı zamanda rekabet koşullarını da korumaktadır. Kooperatifler demokrasi için güvenli bir sığınak olarak kabul edilebilirler (İsmaili 2014).

### **Kooperatif İlkeleri**

Esasen dünyadaki kooperatif ilkelerinin temelini Rochdale öncüleri tarafından ortaya konan ilkeler oluşturmaktadır. Kooperatif ilkeleri günümüzdeki halini alana kadar bazı maddeleri zaman içinde değiştirilmiştir.

Kooperatif ilkeleri ilk defa bilimsel olarak 1937 yılında belirlenmiştir. ICA, bazı ülkelerin kooperatiflerinde uygulanan kooperatif ilkelerini saptamak üzere 1930 yılına kadar bir anket düzenlemiştir (Mülayim 1992). ICA, bu ankettten alınan sonuçlara göre kooperatif ilkelerini aşağıdaki gibi belirlemiştir:

Mutlak İlkeler:

1. Serbest giriş (açık kapı),
2. Demokratik yönetim,
3. İşletme fazlalarının oranlı olarak dağıtılması (risturn verilmesi),
4. Sermayeye sınırlı faiz verilmesi.

İkinci Derecedeki İlkeler:

1. Siyasal ve dinsel tarafsızlık,
2. Peşin satış,
3. Kooperatif eğitiminin geliştirilmesi.

Kooperatif ilkeleri bazı değişikliklere uğrayarak ICA tarafından 20 – 23 Eylül 1995 tarihleri arasında İngiltere'nin Manchester kentinde 7 ilke olarak belirlenmiş ve bunlar kooperatifçiliğin evrensel ilkeleri olarak bütün ülkelerce kabul edilmiştir (İnan 2004). 1995 yılından günümüze kadar geçerli olan kooperatifçilik ilkeleri aşağıdaki gibidir:

- 1) Gönüllü ve Serbest Giriş İlkesi
- 2) Ortağın Demokratik Yönetimi İlkesi
- 3) Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi
- 4) Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi
- 5) Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi
- 6) Kooperatifler Arası İş Birliği İlkesi
- 7) Toplumsal Sorumluluk İlkesi

### ***Serbest Giriş (açık kapı)***

Kooperatife giriş gönüllü olan, kooperatifin hizmetlerinden yararlanabilecek ve kooperatif ortaklığının sorumluluklarını kabul eden herkese serbesttir. Girişte cinsiyet, dil, din, ırk, siyaset ve sosyal ayrımlar yapılmamaktadır. Gönüllü ve serbest giriş ilkesi her isteyen her istediği kooperatife üye olabileceği anlamına da gelmemektedir. Kooperatifler tabi oldukları yasaları dikkate alarak kooperatifin amacı, çalışma konusu, ortaklık sıfatını kazandıran ya da kaybettiren durum ve koşullar vb. hükümleri kuruluş aşamasında bir ana sözleşme hazırlayarak belirtmektedirler (Mülayim 1992).

## **Demokratik Yöntemi**

Kooperatifler demokratik bir yönetime sahiptir. Bu ilke genellikle ‘‘bir insan – bir oy ‘‘ deyimini ile ifade edilmektedir. Demokratik yönetim ilkesi, kooperatifin tüm ortaklarının eşitliğine dayalı, kendi kendini yönetmesi anlamına gelmektedir. Karar almada, özel şirketlerin aksine, yatırılan sermaye değil, kişisel katılım etkili olmaktadır (Karacan ve Çıktın 1994).

## **Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi**

Ortaklar, kooperatiflerinin sermayesine adil bir şekilde katkıda bulunmalı ve bunu demokratik olarak yönetmelidirler. Bu sermayenin en azından bir kısmı genellikle kooperatifin ortak mülkiyetidir. Çoğunlukla ortaklar, üyeliğın bir koşulu olarak taahhüt edildiğı üzere (var ise) sermaye üzerinden kısıtlı miktarda gelir elde edebilirler. Ortaklar gelir – gider fazlasının bir kısmını ‘‘taksim olunamaz kaynaklar’’ oluşturma yoluyla kooperatiflerini geliştirme, kooperatifle yapmış oldukları işlemlerle orantılı olarak ortaklarına kâr sağlama ve ortaklarca onaylanan diğeri faaliyetlere destek olma gibi amaçların biri ya da tamamı için ayırabilirler (Özcan 2007).

## **Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi**

Kooperatifler ortaklarınca kontrol edilen özerk ve kendine yardım ilkesine göre çalışan örgütlerdir. Kooperatifler, devletler ve kooperatiflerin dışındaki şirket vb. örgütlerle anlaşmalara girdiklerinde ya da dış kaynaklardan fon sağlayarak sermaye artırımına gittiklerinde bu ilkeyi dikkate alırlar. Ortakların demokratik kontrolü ve kooperatifin özerkliği korunduğı takdirde bu tür anlaşmalar yapılabilir.

Bu yeni ilke ile kooperatif kimliğinin korunması için özerklik ve bağımsızlığın şart olduğı vurgulanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kooperatifler hükümetler ve siyasi partiler tarafından kullanılabilenkte, kooperatiflerin yönetimine müdahale edilmekte ve hatta kooperatifler devlet kuruluşları ile ortak işletilebilmektedir. Bu ilke kooperatifin özerklik ve bağımsız olmalarını kural haline getirmektedir.

## **Eğitimin Geliştirilmesi, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi**

Kooperatifler halka dayanan ve gücünü halktan alan demokratik örgütlerdir. Halka dayanan kooperatifçilik hareketi içinde yer alan bütün örgütlerin çalışmalarında eğitim ön planda yer alması gereken bir konudur. Öncelikle toplumun eğitimi ile kooperatifçilik hareketinin anlam ve önemi kavranmalıdır. Ardından kooperatif örgütlenmesini gerçekleştirecek kişiler bu hareketi benimseyen kitleleri örgütleyebilirler. Kooperatiflerin başarıya ulaşması için kooperatifçilik hareketinde eğitime gereken önem verilmelidir. Kooperatifler ortaklarının, seçilmiş temsilci ve yöneticilerinin ve çalışanlarının gelişmelerine yardımcı olmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme fonksiyonunu yerine getirmesi gereken organizasyonlardır (Özdemir 1981).

## **Kooperatifler Arası İş Birliği İlkesi**

Kooperatif ortakları kooperatif faaliyetlerini daha verimli hale getirebilmek için iş birliği yaparlar, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası birlikler kurarlar (Çoban ve Şen 2008). Ayrıca İnan'a (2004) göre, ortaklarına yararlı ve verimli hizmetler sunabilmek ve kooperatif hareketini güçlendirmek amacıyla, bütün kooperatiflerin diğer kooperatiflerle yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeylerde iş birliği yapması gerekir. Yatay bütünleşme yoluyla birim kooperatiflerin, bölge birlikleri ve ulusal birliklerle iş birliği yapmaları mümkündür. Ulusal düzeydeki iş birliği ile de yetinmemek, uluslararası ilişkilere ve bir birlik altında toplanmaya önem vermek şarttır. ICA dünya ölçeğinde bu iş birliğinin en güzel örneğidir. Bu şekilde kooperatifler aracılığıyla bilgi alışverişi, dünya ticaretinin gelişmesi ve barışın gerçekleşmesi kolaylaşmaktadır (İnan 2004).

## **Toplumsal Sorumluluk İlkesi**

Ortakların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak kooperatiflerin birinci önceliği olsa da kooperatifler bütün iş ve işlemlerinde toplumun çıkarlarını gözetecek ve bulunduğu topluma katkı sağlayacak ve çevreyi koruyacak şekilde hareket etmelidir. Kooperatifler, toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan kalkınmalarını ve ileri gitmelerini sağlayacak ve koruyacak tedbirleri almakla sorumludurlar (Haberal ve Öztürk 2020). Çizelge 2.1'de ICA tarafından iş birliği alanında ortaya konulan değerler ve ilkeler gösterilmektedir:

**Çizelge 2.1.** ICA Tarafından İş Birliği Alanında Ortaya Konulan Değerler

Politik değerler	Ahlaki değerler	İlkeler
Birbirlerine yardım etmek	Dürüstlük	Serbest üyelik
Sorumluluk	Açık olmak	Demokratik kontrol
Demokrasi	Sosyal sorumluluk	Üyelerin ekonomik katılımı
Eşitlik	Başkalarının bakımı	Eğitim
Entegrasyon		Üyeler arasında eğitim iş birliği ve bilgi paylaşımı

Kaynak: Birchall 2001.

### **Kooperatiflerde Yönetim**

Dünyanın pek çok ülkesinde kooperatiflerin yönetiminde genel olarak, üç ana kurul bulunmaktadır (Şekil 2.1). Bunlar:

- a. Genel Kurul
- b. Yönetim Kurulu
- c. Denetim Kurulu



**Şekil 2.1.** Kooperatiflerde Yönetim

Kaynak: Genel Kooperatifçilik (Karacan ve Çıkın 1994).

**Genel Kurul;** Genel kurul kooperatifin bütün ortaklarını temsil eden ve karar alan en yetkili organdır ve üyelerden oluşturulmaktadır.

**Yönetim Kurulu;** Yönetim kurulu, kanun ve ana sözleşme hükümlerine göre kooperatifin faaliyetlerini yöneten ve kooperatifi temsil eden yürütme organdır. Ülkelerin yasal düzenlemelerine göre üye sayıları değişmektedir. Afganistan Kooperatif Yasasına göre; en az beş üyeden oluşmaktadır ve genel kurul tarafından kooperatif üyeleri arasından seçilmektedir.

**Denetim Kurulu;** Kooperatif ortakları adına ve yönetim kurulundan bağımsız olarak, kooperatifin muhasebe kayıtlarını ve tüm hesaplarını sürekli olarak denetleme yetkisiyle donatılmış bir organdır. Denetim kurulunun oluşum şekli ülkelerin yasal düzenlemeleri ile belirlenmektedir. Afganistan Kooperatif Yasasına göre; Kooperatif Denetim Kurulunun üç üyesi olmalı ve üyeler arasından seçilmelidir (Anonim 2017).

Genel olarak, tarım kooperatifleri ana faaliyetlerine göre üç gruba ayrılmaktadır:

1. Tarımsal Pazarlama Kooperatifleri: Görevleri daha iyi fiyat elde etmek için pazarlık yapmak, çiftlik ürünlerinin satışını yönetmek, gerektiğinde işlemek ve/veya depolamaktır.
2. Tarımsal Alım Kooperatifleri: Görevleri tohum, gübre, yem, kimyasal madde, tarım ekipmanları ve benzeri malzemelerin ve girdilerin ortak satın alınması ve üyeleri olan üreticilere dağıtılmasıdır.
3. Tarımsal Hizmet Kooperatifleri: Görevleri yükleme, depolama, ürün sınıflandırma, temizleme, kurutma, suni dölleme, sulama, kredi ve sigorta gibi hizmetler sunmaktır.

Asya'da Hindistan ve Malezya en fazla kooperatife sahip olan ülkelerdir. Hindistan'da ortak arazi kullanma kooperatifi bağımsızlıktan sonraki ilk ekonomik programın temel araçlarından biri olmuştur. Arazi kullanma kooperatifleri Hindistan'ın ikinciden başlayarak beşinci hükümet planlarına kadar dikkate alınmıştır (Ahmadi 2008). Kanada'da buğday ve tahılların %75'ini kooperatifler pazarlamaktadır. Avrupa Birliği'nde (AB), tarımsal kooperatiflerin 30.000 civarında işletmesi vardır. Bu işletmelerde 600.000

civarında daimî statüde işçi çalışmaktadır. İş hacimleri 210 milyar Euro'nun üstündedir. AB'de kooperatifler tarımsal girdilerin %55'ini sağlamakta, tarımsal ürünlerin de %60'ını pazarlamaktadırlar (Engin 2018).

Kooperatiflerin ülke ekonomisinde büyük payı vardır, örneğin:

- Japonya'da tarımsal kooperatifler tarafından üretilen ürünlerinin değeri 90 milyar dolardır ve Japonya çiftçilerinin %91'i kooperatif üyesidir.
- Danimarka'da kooperatifler et pazarının %37'sini, süt üretiminin %96'sını, yumurta üretiminin %50'sini ve bahçe ürünlerinin %34'ünü oluşturmaktadır.
- Kanada'daki kooperatifler, dünyadaki toplam şeker üretiminin %35'ini üretmektedir.
- Brezilya'da, tarım sektörünün %40'ı kooperatiflerden oluşmaktadır. Ülke genelinde ihraç edilen tarımsal ürünlerin %6'sı bu kooperatifler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2006 yılında Brezilya tarım kooperatifleri dünya çapında 137 ülkeye 7,5 milyon ton tarımsal ürün ihraç ederek, 2,83 milyar dolarlık değer elde etmiştir.
- Kore'de 2 milyon çiftçi (tüm çiftçilerin %90'ı) tarım kooperatiflerinin üyesidir ve kooperatifler 11 milyar doların üzerinde üretim değerine sahiptir. Kore'deki balıkçılık kooperatiflerinin ülke içerisindeki pazar payı yaklaşık %71'dir.
- Uruguay'da kooperatifler toplam süt üretiminin %90'ını, toplam bal üretiminin %34'ünü ve buğday üretiminin %30'unu üretmektedir.
- Slovenya'da, tarım kooperatifleri süt üretiminin %72'sini, sığırların %79'unu, buğday üretiminin %45'ini ve patates üretiminin %77'sini gerçekleştirmektedir (Todaro 2012).

ICA tarafından en son 2019 yılında yayınlanan, Dünya Kooperatif İzleme Raporuna göre; dünya'da yaşayan insanların %12'sinden fazlası dünya genelinde kurulmuş olan 3 milyon kooperatiften herhangi birine üyedir. Dünyada cirolarına göre sıralanmış en büyük 300 kooperatifin toplam cirosu 2.034,98 milyar dolardır. Dünya genelinde 280 milyon kişi,

diğer ifade ile dünya toplam istihdamının %10'u kooperatifler tarafından gerçekleştirilmektedir. Kooperatifler sürdürülebilir ekonomik büyüme, istikrar ve istihdam kalitesine katkıda bulunan önemli kuruluşlardır (ICA 2019).

ICA 2019 yılı Dünya Kooperatif İzleme Raporu'na göre kooperatiflerin sektörler itibariyle dağılımı Çizelge 2.2'de gösterilmiştir. Verilere göre en fazla kooperatif sigorta ve tarım sektöründe bulunmaktadır. Balıkçılık kooperatifleri de dâhil edildiğinde dünya genelindeki kooperatiflerin yaklaşık %32'si tarımsal kooperatiflerden oluşmaktadır.

**Çizelge 2.2.** Dünyada Kooperatiflerin Sektörel Dağılımı

No	Sektör	Kooperatiflerin Oranı (%)
1	Sigorta	39,00
2	Tarım	31,70
3	Toptan ve Perakende Ticaret	17,60
4	Finansal Hizmetler	7,00
5	Hizmetler	1,70
6	Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardımlaşma	1,00
7	Sanayi	1,00
8	Balıkçılık	0,70
9	Konut	0,30

Kaynak: World Cooperative Monitor (ICA 2019).

Dünyadaki bölgelere göre kooperatif ve kooperatif ortaklarının sayısı ile kooperatife üye olanların nüfusa oranı Çizelge 2.3'de gösterilmiştir. Özellikle kooperatiflere ortak olan nüfusun toplam nüfusa oranının en yüksek olduğu bölgelerin Avrupa, Okyanusya ve Kuzey Amerika gibi gelişmiş ülkelerin yer aldığı bölgelerde yoğunlaştığı görülmektedir (Şafak 2019).



**Çizelge 2.3.** Dünya Genelinde Kooperatiflerin Bölgesel Dağılımı

Bölge	Kooperatif Sayısı	Dünya'daki Payı (%)	Üye Sayısı	Dünya'daki Payı (%)	Kooperatif Üyelerinin Nüfusa Oranı (%)
<b>Dünya</b>	<b>2.614.598</b>	<b>100,00</b>	<b>1.071.790.167</b>	<b>100,00</b>	<b>16,31</b>
Asya	1.933.299	73,94	484.105.695	45,17	12,68
Avrupa	356.380	13,63	368.006.463	34,34	45,55
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	162.779	6,23	4.537.084	0,42	1,57
Sahra Altı Afrika	85.260	3,26	18.509.605	1,73	2,73
Latin Amerika	42.765	1,64	44.179.104	4,12	7,81
Kuzey Amerika	31.078	1,19	134.725.891	12,57	38,63
Okyanusya	1.988	0,08	14.142.814	1,32	37,8
Karayipler	1.049	0,04	3.583.511	0,33	12,94

**Kaynak:** Dave Grace And Associates, 2014.

Çizelge 2.4'te ICA Global 300 raporuna göre, dünyanın en yüksek ciroya sahip 300 kooperatifi listesinde yer alan, tarım ve gıda sektörlerinde ilk 10'a giren kooperatifler ve kuruldukları ülkeler gösterilmiştir. ICA raporuna göre, Japonya, Kore, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Yeni Zelanda, Hollanda ve Danimarka'daki kooperatifler ilk sıralarda yer almaktadır (ICA 2019). Japonya- Zen Noh Tarımsal Kooperatifler Ulusal Federasyonu yarattığı değer bakımından dünyanın en büyük kooperatiftir. Aynı zamanda Kooperatif, Japonya'da 3 milyondan fazla ailenin tarımsal girdi ve ekipman ihtiyacını karşılamaktadır (Şafak 2019).

**Çizelge 2.4.** Dünyada Ciro Bakımından İlk Sıralarda Gelen Tarım Kooperatifleri

Sıra	Organizasyon	Ülke	2017 Ciro (\$ Milyar)
1	Zen-Noh	Japonya	41.37
2	Nonghyup (NACF)	Kore C.	38.82
3	CHS Inc.	Amerika	31.94
4	Bay Wa	Almanya	18.14
5	Dairy Farmers of America	Amerika	14.70
6	Land O'Lakes	Amerika	13.79
7	FrieslandCampina	Hollanda	13.78
8	Fonterra	Yeni Zelanda	13.67
9	Hokuren	Japonya	13.51
10	Arla Foods	Danimarka	11.81

**Kaynak:** Exploring The Cooperative Economy Report, (ICA 2019).

Türkiye’de tarımsal amaçlı örgütler kamu (bakanlıklar ve ilgili kamu kuruluşları) ve üretici örgütlenmesi (sivil toplum kuruluşları) olarak karşımıza çıkmaktadır. Çiftçiler tarafından kurulan ve karşılıklı yardım suretiyle birbirlerinin ekonomik çıkarlarını koruyan üretici örgütleri genel itibariyle; kooperatifler, üretici birlikleri, yetiştirici birlikleri ve ziraat odaları olarak sınıflandırılmaktadır. Türkiye’de kurulu bulunan üretici örgütleri ve ortak sayıları Tablo 2.5’de gösterilmiştir.

**Çizelge 2.5.** Türkiye’de Tarımsal Örgütlenme

<b>BİRİM KOOPERATİFLER</b>		
<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Kooperatif Sayısı</b>	<b>Ortak sayısı</b>
Tarımsal kalkınma	6.823	745.371
Sulama	2.451	298.301
Su Ürünleri	563	30.362
Pancar Ekicileri	31	1.382.627
Tarım Kredi	1.625	830.188
Tarım Satış	295	300.357
Tütün Üretim ve pazarlama	18	939
Yaş Meyve ve Sebze Pazarlama	29	2.965
<b>Toplam</b>	<b>11.835</b>	<b>3.591.110</b>
<b>ÜRETİCİ BİRLİKLERİ</b>		
<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Birlik Sayısı</b>	<b>Üye çiftçi sayısı</b>
Hayvansal Üretim	571	321.793
Bitkisel Üretim	238	21.270
Su Ürünleri	31	1.214
Organik Ürünler	30	2.438
<b>Toplam</b>	<b>870</b>	<b>346.715</b>
<b>ISLAH AMAÇLI YETİŞTİRİCİ BİRLİKLERİ</b>		
<b>Faaliyet Alanı</b>	<b>Birlik sayısı</b>	<b>Üye sayısı</b>
Damızlık Sağır	81	240.314
Damızlık Koyun-Keçi	80	249.409
Damızlık Manda	30	8.898
Arı	80	72.325
Tavuk	6	759
<b>Toplam</b>	<b>277</b>	<b>571.705</b>
<b>ZİRAAT ODALARI</b>		
	<b>Oda sayısı</b>	<b>Üye sayısı</b>
Ziraat Odaları	765	4914811

Kaynak: Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarımsal Örgütlenme (29.02.2020)

Türkiye’de kooperatiflerin kuruluş ve çalışma usul ve esasları 1969 tarih ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile belirlenmektedir. 1163 sayılı Kanun uyarınca kooperatifler ile ilgili bazı temel özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Kooperatifler, üyelerinin ortak ihtiyaçlarını veya meslekleri ile ilgili gereksinimlerini en az maliyetle karşılamak amacıyla kurulmaktadır.
- Kooperatiflerde sermayenin üst sınır yoktur. Kooperatifin ortak sayısı arttıkça sermayesi de artabilir.
- Kooperatiflerde sermaye olarak aynı sermaye konulması veya başka bir işletmenin kooperatife devredilmesi ancak ana sözleşmede belirtilmiş olmakla mümkündür.
- Gerçek veya tüzel kişiler kooperatife üye olabilir. Her ortağın ortaklık haklarının, ada yazılı ortaklık senedi ile temsil edilmesi gerekmektedir.
- Kooperatiflerde ortaklıktan çıkış, ancak hesap döneminin sonunda ve en az 6 ay önceden haber vermek şartıyla gerçekleşmektedir. Ancak ana sözleşmeye ortaklıktan çıkış ile ilgili bir hüküm konmuşsa bu hüküm bağlayıcıdır.
- Kooperatiflerde ortakların en az bir ortaklık payları vardır. Bir ortak 5000’den fazla paya sahip olamaz. Bir ortaklık payının değeri 1 TL’dir.
- Kooperatiflerde her ortak bir oy hakkına sahip olup, ortak isterse oyunu başka bir kişiye de kullanabilir.
- Kooperatiflerin sorumluluğu ana sözleşmede aksi bir hüküm yoksa mal varlığıyla sınırlıdır. Ortaklar ise sermaye payları ile sorumludur (Anonim 2014).

### **2.3 Kaynak Araştırması**

Çalışmanın amacı olan kooperatiflerin başarısını etkileyen faktörleri analiz etmeden önce çeşitli kaynaklar tarafından yapılmış olan başarı tanımını ele almakta fayda bulunmaktadır. Başarı, pek çok sözlükte “bir işi istenilen biçimde bitirmek, elde etmek, istediğini bulmak” anlamında kullanılmaktadır. Cambridge Üniversitesi sözlüğünde başarı “istenilen veya umulan sonuçların elde edilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Cambridge Dictionary 2021). Başarı kelimesinin altında yatan en temel anlam belli bir amacın gerçekleştirilmesidir. Konuya bu açıdan bakıldığında “kooperatiflerde başarı” bir kooperatifin kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi ile ilgilidir.

Poggi ve ark. (1998) “Ekvator’daki Balıkçı Kooperatiflerinin Başarısını Etkileyen Faktörler” başlıklı çalışmalarında, balıkçı kooperatiflerinin başarısını etkileyen başlıca faktörlerin; yönetim şekli, kooperatifin gerekli ekipmanlara sahip olma durumu, sosyal dayanışma, yöneticilerin eğitimi ve eğitimli yöneticilerin becerileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Bhuyan (2000), "Meyve ve Sebze Kooperatiflerinde Yönetici ve Yetiştiricilerin Sorunları" başlıklı araştırmasında, üyelerin kooperatif ilkelerine uymamalarını, tarım kooperatiflerinin gelişmesinin önündeki en büyük engel olduğunu ifade etmiştir.

Benturaki (2000), yapmış olduğu çalışmada Tanzanya’daki kırsal kooperatiflerin başarısız olma nedenlerini açıklamıştır. Araştırmaya göre kooperatiflerin başarısız olma nedenleri; hükümetin müdahaleci politikaları, kooperatif ilkelerinin ihlali, gelişmiş kooperatif yasalarının eksikliği, kooperatiflerin bağımsız bir şekilde çalışmaması, demokrasi eksikliği, kooperatif üyelerinin yetersizliği ve etkin organizasyon yapısının olmamasıdır.

Russo ve ark. (2000), İtalya’da başarısız olan kooperatifleri inceleyerek, başarısızlığa neden olan faktörleri ortaya koymuştur. Araştırmaya göre; bireycilik ruhu, üyelerin iş birliği eksikliği, üyelere sorumluluk bilincinin olmaması, üyelerin eğitimsizliği ve kooperatif ilkelerinin ihmal edilmesi başarısızlığa neden olan faktörler arasında yer almaktadır.

Bruyuniz ve ark. (2001), “Yükselen Tarımsal Pazarlama Kooperatifleri için Kilit Başarı Faktörleri” konulu çalışmalarında, yeterli stok bulunması, kooperatifin deneyimi, CEO ve yönetim kurulunun eğitimli olması, pazarlama anlaşmalarının mevcudiyeti ve kooperatifin yönetebileceği kadar faaliyet yapmasının, kooperatiflerin başarısında etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Green ve ark. (2001) tarafından yapılan “Tarımsal Kooperatiflerin Yönetimi ve İş Ortamı” konulu çalışmada, kooperatifleri başarıya götüren en önemli faktörlerin; asgari düzeyde de olsa kar elde edilmesi, üyelere daha iyi hizmet götürülmesi, üyelere özgürlük tanınması ve kooperatifin adaletli bir şekilde yönetilmesi olduğu belirtilmiştir.

Marx ve Link (2002) yapmış oldukları çalışmada kooperatiflerin başarı faktörlerini üç ana grupta sınıflandırmışlardır. Bu faktörler; yapısal faktörler (kurallar ve sorumluluklar,

deneyim ve sosyal beceriler, etkili kontrol), kültürel faktörler (iş birliği, güven, dürüstlük ve dürüstlük taahhüdü, kendine güven, yönetimden bilgi aktarımı, güven oluşturma, iletişim, takım ruhu oluşturma), ve risk faktörleri (risk hazırlığı ve bilgi paylaşımı, risk analizi, karşılıklı yarar ve karşılıklı bağımlılık) olarak belirlenmiştir.

Robertson ve ark. (2004), “Yeni Başlamanın Önündeki Engeller ve Bunların Girişimci Adaylar Üzerindeki Etkileri” başlıklı çalışmalarında, üyelerin farkındalık düzeyleri, becerileri ve motivasyonları gibi faktörlerin kooperatiflerin başarısını etkilediğini belirtmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2004), kooperatiflerin başarısını etkileyen faktörleri: okuryazarlık düzeyi, bilgi düzeyi, katılım düzeyi, farkındalık ve örgütün hedeflerine aşinalık gibi insan kaynaklarının güçlü yanları olarak tanımlamıştır.

İsaac ve ark (2005), Tarafından yapılan çalışmada Kenya'da kooperatiflerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerin; ödemelerin zamanında yapılması, üyelere faydalı bilgiler verilmesi, yüksek kaliteli ürünlerin üretilmesi olduğu belirtilmiştir.

Özdemir (2005), Türkiye'de başarılı tarımsal kooperatifleri incelemiş ve başarılı kooperatiflerde üye katılımının önemli bir rol oynadığını, başarılı kooperatiflerin devlet kurumlarıyla ilişkilerinin iyi olduğunu, kooperatif yöneticisi ve ortaklarının iş birliği ilkelerinin farkındalığının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Hovhannisyan ve ark. (2005), Ermenistan'da süt pazarlama kooperatiflerinin üyeleri için sağladığı faydalar üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada kooperatiflerin üyelerine üretmiş oldukları sütleri satma imkânı sağlamasının yanı sıra daha kaliteli süt toplanmasına katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Kooperatifin faydalarından birinin de sütü daha büyük bir pazarda ve daha iyi koşullarla pazarlamaları olduğu ifade edilmiştir. Bu kooperatifler, üyelerinin daha uzak pazarlara ulaşmasına ve daha fazla satış fırsatına sahip olmasına olanak sağlamaktadır.

Wonderwalt (2005) yapmış olduğu çalışmada Güney Afrika'nın en yoksul eyaletlerinden biri olan Limpopo eyaletinde kayıtlı olan 54 tarımsal kooperatifini incelemiştir. Araştırmacı, bölgedeki kooperatiflerin %65'inin başarısız olduğunu ve bunun en önemli nedenlerinin; kötü yönetim, yetersiz eğitim, üyeler arası çatışmalar, sermaye noksanlığı

ve kooperatifin kuruluşundan sonra üye beklentilerini karşılayamaması olduğunu belirtmiştir.

Carlberg ve ark. (2006), ABD’de yeni kurulan kooperatiflerin başarısını etkileyen faktörler üzerine bir çalışma yaparak, özellikle üretim yapan kooperatiflerin başarısında planlama, üretim maliyetlerinin azaltılması ve ekonomik ölçeğin artırılmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Carr ve ark. (2008), başarılı kooperatiflerin en önemli kurumsal özelliklerini, deneyimli yöneticilere sahip olma, bir ila beş yıllık vizyona ve finansal istikrara sahip olmak şeklinde listelemişlerdir.

Ranney (2008), yapmış olduğu çalışmada bir balıkçılık kooperatifinin başarısında üyelerin temel becerilerinin, üye memnuniyetinin ve yönetimin etkili olduğunu belirtmiştir.

Rodriguez (2010), Kolombiya tarım kooperatiflerinin başarısındaki en önemli faktörleri; toprağa erişim, krediye erişim, teknoloji ve teknik hizmetlere erişim, pazarlara erişim, yönetsel yetenekler ve toplu eylemler şeklinde tanımlamıştır.

Garnevskaya ve ark. (2011), Gano Eyaleti, Shandong şehrinde başarılı bir şekilde faaliyet gösteren kooperatifler üzerine "Kuzey Çin’de Tarımsal Kooperatiflerin Başarılı olarak Gelişmesini Sağlayan Faktörler" başlıklı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre; güçlü ve tutarlı bir yerel hukukun varlığı, güçlü bir liderin varlığı, devletin mali ve teknik desteği, tarımsal bilginin ve profesyonel STK’ların dış desteği incelenen kooperatiflerin başarılı bir şekilde gelişmesi üzerinde etkili olmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra, kooperatiflerin üyeleri üzerindeki olumlu etkileri ve başarı beklentilerinin de yerel kırsal topluluk için çok faydalı olduğu ortaya konmuştur.

Zheng ve ark (2011), Çin’in Jilin Eyaletinde çiftçilerin kooperatiflere katılma karar mekanizmalarını incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre, çiftçilerin eğitim seviyesi, tarım ürünlerinin çeşitliliği, ekim alanı, gelecekteki ekim programı, satış sorunları, tarım ürünlerinin düşük fiyatları, işgücü sıkıntıları, maliyetler ve üretim riski çiftçilerin kooperatife katılma kararını etkilemektedir.

Eidi (2012), kooperatiflerin başarısını beş önemli faktör ile ortaya koymuştur. Bunlar; üyelerin katılımı, hükümet politikaları, zaman, diğer örgütler ile iş birliği ve girişimcilik olarak sınıflandırılmıştır.

Mojaradi ve ark. (2012), kooperatiflerin başarısını etkileyen faktörleri 8 faktör şeklinde ifade etmişlerdir. Bunlar; eğitim koordinasyonu, mesleki, ekonomik, demografik, örgütsel, sosyal nitelikler, iletişim ve medya aracılığıyla pazarlamadır.

Ahmadi (2015) tarafından yapılan "Kabil Kooperatiflerinin Başarısının Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmada, Ziraat Bankası'nın kapatılması ve serbest piyasa koşulları Kabil'deki kooperatiflerin başarısızlığının en önemli nedenleri olarak belirtilmiştir.

### 3. MATERYAL ve YÖNTEM

#### 3.1. Materyal

Araştırmanın materyalini birincil ve ikincil veri kaynakları oluşturmaktadır. Birincil veri kaynağını Afganistan'daki kooperatif ve üretici örgütlerinin yöneticileri ile yapılan yüz yüze anketler oluşturmaktadır. Maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle araştırma Afganistan'ın Belh ili ile sınırlandırılmıştır.

Belh ilinde toplam 22 adet tarımsal kooperatif bulunmakta olup, bu kooperatiflerin 3.736 üyesi ve 110 yöneticisi bulunmaktadır (Çizelge 3.1).

**Çizelge 3.1.** Belh İlindeki Tarımsal Kooperatifler ve Üye Sayıları

Sayılar	Kooperatifin Adı	Üye Sayısı
1	Amoo Derya	15
2	Spinkot	250
3	Hisarak	250
4	Boryabaf	250
5	Baba Dehqan	250
6	Parsa	250
7	Özel Kadınlar	250
8	Buka	250
9	Balkh Bastan	250
10	Said Abad	300
11	Khaja Bahavudin	250
12	Mir Qasim Jan	100
13	Dahno	58
14	Sahar	102
15	Shafaf	27
16	Wahdat	310
17	Ayub	331
18	Hasan Wali	109
19	Now Wahdat	47
20	Taj Tellayi	15
21	Khaja sabzposh	32
22	Khalifa Folad	40
<b>Toplam</b>		<b>3.736</b>

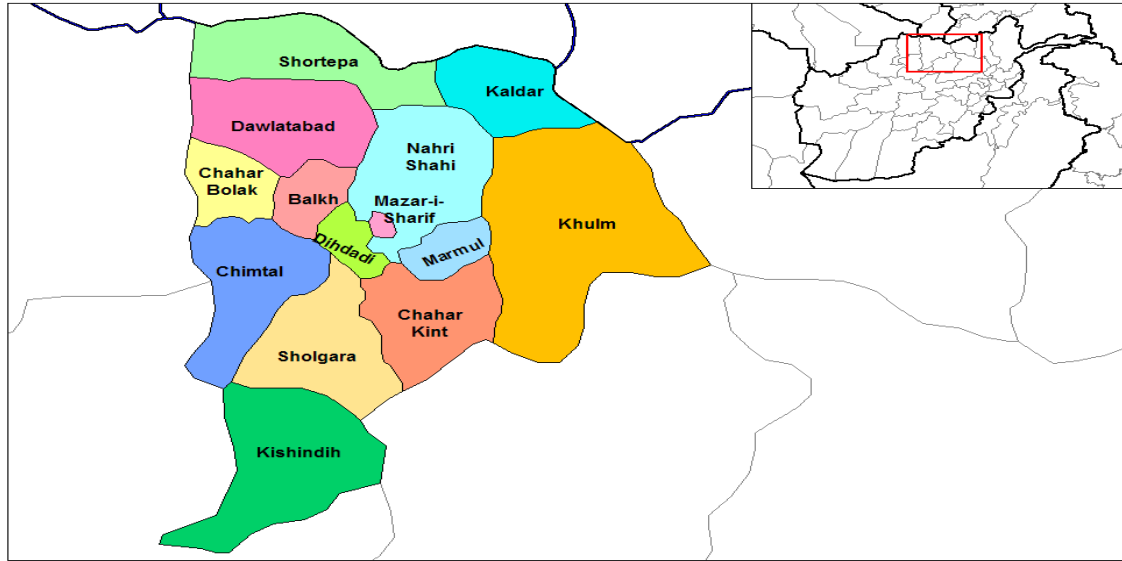


Araştırma Belh coğrafi bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Belh; doğudan Kunduz ve Samangan'a, batıdan Jowzjan'a, güneyden Saripul'a ve kuzeyden Özbekistan'a komşudur. Belh'in tarım ekonomisi buğday ile taze ve kuru meyve üretimine dayanmaktadır (USİD 2008). Afganistan Tarım Bakanlığı verilerine göre, Belh'in tarımsal üretiminin %77'sini baklagiller ve meyveler ve %19'unu ise yağlık bitkiler oluşturmaktadır.

Belh ili, 16.840 km<sup>2</sup>'lik alanı ile Afganistan'ın en önemli illerinden biridir. Belh ili, 15 ilçeye ayrılmıştır (Şekil 3.1). Merkezi İstatistik Ofisi verilerine göre il nüfusunun toplam 1.509.183 olduğu tahmin edilmektedir, Nüfusun %66'sı kırsal kesimde ve %34'ü kentlerde yaşamaktadır. Aynı zamanda şehir merkezi olan Mazar-e- Sharif yaklaşık 484.492 nüfusa sahiptir (NSIA 2020).

Belh ilinin kapsadığı ilçeler:

- |                |              |              |
|----------------|--------------|--------------|
| 1. Khulm       | 6. Çar bolak | 11. Shortepa |
| 2. Nahrishahi  | 7. Charkent  | 12. Zari     |
| 3. Balkh       | 8. Dehdadi   | 13. Marmul   |
| 4. Chemtal     | 9. Sholgara  | 14. Kaldar   |
| 5. Dowlat Abad | 10. Kishinde | 15. Chahi    |



Şekil 3.1. Belh İli

İkincil veri kaynaklarını ise Afganistan Tarım Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verileri ve aynı zamanda konu ile ilgili hazırlanmış ulusal ve uluslararası bilimsel makaleler, tezler, raporlar ve çeşitli online kaynaklar oluşturmaktadır.

### 3.2. Yöntem

Araştırmada Belh ilinde yer alan 22 kooperatiften görüşme yapmayı kabul eden 10 kooperatifin yöneticilerine yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Anket formu kapalı ve açık uçlu sorulardan oluştuğu gibi aynı zamanda likert ölçeğinden de yararlanılmıştır.

Araştırma alanı olarak seçilen Belh ilindeki 22 tarımsal kooperatifte toplam 110 yönetici görev almaktadır. Bahsi geçen 110 kooperatif yöneticisi araştırmanın popülasyonunu oluşturmaktadır. Ana kitleden hareketle aşağıdaki formül (3.1) kullanılarak basit tesadüfi örnekleme yapılmıştır (Green 1988).

$$n = \frac{N \cdot \pi \cdot (1 - \pi) \cdot Z^2}{N \cdot E^2 + \pi \cdot (1 - \pi) \cdot Z^2} \quad (3.1)$$

n = örnek sayısı

E = araştırmacı tarafından kabul edilen hata oranı

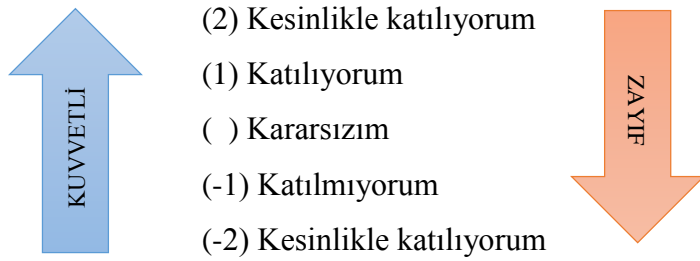
Z = güven düzeyine bağlı Z tablo değeri

$\pi$  = incelenen olayın popülasyonda görülme oranı

N = Ana kitle (popülasyon sayısı)

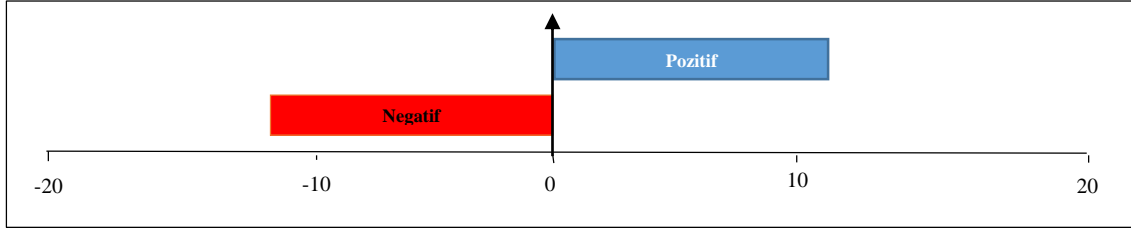
Örnekleme yapılırken, %10 hata payı ve %90 güvenilirlikle çalışılmıştır. Örnekleme hesaplamasının sonucunda örnek sayısı 51 olarak belirlenmiştir. Anketler sadece yanıt vermeye gönüllü olan yöneticilere uygulanmıştır. Anket uygulaması esnasında kooperatif yöneticilerinden 34'üne ulaşılmış ve toplamda 34 anket yapılarak değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada ölçülemeyen değişkenleri sayısal değerler haline getirebilmek amacı ile puanlama yöntemi uygulanmıştır. Bu amaçla sosyal çalışmalara uygun olan likert ölçeği dikkate alınmıştır. Likert ölçeği genellikle yargı bildirmek için (katılıyorum – katılmıyorum vb.) kullanılmaktadır. Söz konusu değerlendirme aynı konudaki birden fazla kriter için yapılmaktadır. Dolayısı ile kişilerin algı ve tutumlarının hem yönünü hem de şiddetini ölçmek bakımından kullanılan en iyi yöntemlerden biridir (Crimp 1990). Likert ölçeği 5, 7 ve 9'lu gruplar ile de ifade edilebilir. Ancak en yaygın kullanılanı 5 grupluk seçeneklerdir. Likert ölçekleri kullanılarak yapılan araştırmaların değerlendirilmesinde bazı araştırmacılar doğrudan ortalama puan değerini dikkate almakla birlikte, bazı araştırmacılar likert ölçeğini ağırlıklandırarak değerlendirmektedir. Literatürde likert ölçeğindeki ifadelerin şiddetini yansıtmak için kullanılan ağırlıklar ifadenin yoğunluğuna ve yönüne göre Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



**Şekil 3.2.** Likert Ölçeği Ağırlık Değerleri

Araştırmada sonuçların değerlendirilmesinde ağırlıklı puanlama kullanılmıştır. Her bir ifadenin karşılığına denk gelen puanların toplamı ağırlıkları ile çarpılmış ve daha sonra toplamları alınarak, toplam puanı yazılmıştır. Kararsızım seçeneği nötr bir durum ifade ettiği için herhangi bir katsayı ile çarpılmamıştır. Değerlendirme işaretlerinin yönü önemli olup, (+) ya da (-) yöndeki değerlerin büyüklüğü kişilerin algı ve tutumlarının şiddetini göstermektedir (Baker 1991). Araştırmada, her bir faktörün ortalama ve standart sapması ayrıca hesaplanmıştır.



**Şekil 3.3.** Ağırlıklı Puanların Gösterimi (Negatif ve Pozitif)

Likert ölçeğinde ele alınan maddelerin iç tutarlılığının ölçülmesinde Cronbach alfa katsayısından faydalanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılmaktadır (Uzunsakal ve ark 2018).

Cronbach alfa değerleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$0,00 < \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir
$0,40 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir
$0,60 < \alpha < 0,80$	Ölçek orta güvenilirliktedir
$0,80 < \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir

Cronbach alfa değeri 1'e ne kadar yaklaşırsa anket o kadar güvenilir kabul edilmektedir. Cronbach alfa değeri Afganistan'ın Belh ilindeki tarım kooperatifleri yöneticilerinin anketi çalışmasında 0,889 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla anketlerin yüksek ölçekte güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Çizelge 3.2'de Cronbach Alfa değerleri verilmiştir.

**Çizelge 3.2.** Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi

<b>Kavramlar</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
Eğitim ve uzmanlık	0.830
Üyelerin kooperatifler hakkındaki farkındalığı	0.831
Üyelerin kooperatiflere olan inancı	0.830
Kooperatiflerin ortaklık üyeleri	0.828
Üyelerin kooperatiflerine olan bağlılığı	0.822
Yönetim deneyimi	0.823
Yöneticilerin kooperatiflere olan inancı	0.838
Yöneticilerin kooperatif ilkeleri ve kooperatif tüzüğü farkındalığı	0.837
Yöneticilerin eğitim durumlarının başarı ve başarısızlığa etkisi	0.823
Yönetim becerileri	0.836
Yöneticilerin idari ve yerel etkisinin gücü	0.829
Pazarlama	0.821
Gerekli kredileri sağlamak	0.822
Üyelerin yatırım yapmaya hazır olmaları	0.819
Kooperatifin satış mağazalarının bulunması	0.833
Yeterli sermayeye sahip olmak	0.822
Ülkenin genel ekonomik durumu	0.834
Kooperatiflere devlet desteği	0.823
Kooperatifler için STK desteği (N.G.O)	0.826
Kooperatiflere belediye desteği	0.829
Üniversite ve Araştırma Kurumlarının Kooperatiflere Etkisi	0.833
Yöneticilerin tüzüğün farkındalığı	0.847
Kooperatif kuruluş yeri	0.846
Kooperatifin ömrü	0.854

Araştırma kapsamında, daha önce yapılmış olan literatür çalışmalarının ışığında kooperatiflerin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için önemli olan faktörler ana başlıklar altında gruplandırılarak, her bir grup altında bulunan başarı ile ilgili ifadeler yöneticilere sorulmuştur. Yöneticiler kendi düşünce ve tecrübelerine dayanarak her bir faktörü değerlendirmiştir. Söz konusu ana faktörler; insan, yönetsel, ekonomik, dış örgütlerin etkisi ve yapısal faktörlerdir.

## **4. BULGULAR ve TARTIŞMA**

### **4.1. Afganistan'da Kooperatifçilik**

Afganistan'da ilk kez, 1956 yılında, farklı şehirlerde 14 tarımsal kooperatif kurulmuştur. İlk kurulan kooperatiflerin üyeleri koyun yetiştiriciliği ve ipekböcekçiliği yapan üreticilerden oluşmaktadır. Söz konusu kooperatiflerde koyun derisi ile ipek ve ipekten yapılmış ürünler üretilmiştir. Ancak, bu kooperatifler profesyonel bir yönetimin olmaması ve ortakların yeterli eğitime sahip olmamaları nedeniyle başarısız olmuştur. 1964 yılında Afganistan hükümeti kooperatiflerin önemi ve gerekliliği dolayısıyla Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) desteğini almış ve ILO tarafından Afganistan'a tüketici kooperatiflerinin gelişimini inceleyerek değerlendirecek üç uzman gönderilmiştir. ILO uzmanları kooperatif eğitimi vermenin yanı sıra hem Kooperatif Yasası hazırlanması hem de kooperatiflerin hayata geçirilmesi konularında çeşitli programlar düzenlemiştir. Bu çalışmaların sonucu olarak Logar'da beş tüketici kooperatifi kurulmuş ancak bu kooperatifler ILO'nun görev süresinin bitiminden sonra Kooperatif Yasasını ve eğitim programlarını uygulayamamıştır (Rahin 2011).

1970'lerin başında, İsveç Uluslararası Kalkınma İş Birliği Ajansı (SIDA) ve Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Teşkilatının (FAO) teknik yardımı ve mali desteği ve Afganistan Tarım Bakanlığı'nın (MAIL) iş birliği ile Afganistan'da Kredi ve Tarım Kooperatifleri Projesi başlatılmıştır. Söz konusu Projenin iki temel faaliyeti olmuştur. Bunlardan birincisi Kabil'de yer alan bir badem bahçesinde eğitim enstitüsünün kurulmasıdır. Enstitü 18 ay boyunca lise mezunlarına ve üniversite öğrencilerine kooperatiflik eğitimi vermiştir. İkinci faaliyet ise Bağlan ve Kohdaman'da iki kooperatifin kurulması olmuştur (Rahin 2011).

Afganistan'da Kooperatifler Kanunu 1975 yılında çıkartılmıştır. Kanunun çıkması ile birlikte Tarım Kooperatifleri Geliştirme Dairesi Başkanlığı bir kooperatif programı uygulamaya başlamış ve 1979 yılına kadar 135 kooperatif kurulmuştur. Bu kooperatifler arasında: 4 tüketim kooperatifi, 1 arıcılık kooperatifi, 124 tarım kooperatifi ve 6 sanayi kooperatifi bulunmaktadır. Kurulan kooperatiflerin personel sorununun çözümü için 1981 yılında FAO tarafından Tarım Kooperatifleri Enstitüsü kurularak çalışmalarına

başlamıştır. Söz konusu Enstitü Tarım Kooperatifleri Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve ilgili kurumlardan pek çok personele yıllık olarak eğitim vermiştir (Rahin 2011).

Afganistan'da Kooperatifler Kanunu 1981 yılında 6 bölüm ve 31 madde ile yeniden düzenlenerek yürürlüğe girmiş ve önceki yasa yürürlükten kaldırılmıştır. O zamana kadar kooperatif sayısı 1.271'e ulaşmış, ancak çiftçilerin kooperatiflerin önemi ve korunması gerektiği hakkında farkındalıklarının olmaması nedeniyle gün geçtikçe aktif kooperatif sayısı azalmıştır.

Mojahedin hükümetinin kurulmasından sonra kooperatif alanında hiçbir faaliyet gerçekleşmemiştir. Ancak, 2002'den sonra yeni Afganistan hükümetinin kuruluşu ile birlikte çiftçiler savaşlar sırasında karşılaştıkları ekonomik sorunlar nedeniyle iyice zorlaşan hayat şartlarını iyileştirebilmek ve ihtiyaçlarını daha kolay karşılayabilmek için çok sayıda tarım kooperatifi kurmaya başlamıştır (Anonim 2009).

Afganistan Kooperatifler Kanunu 2009 yılında yine 6 bölüm ve 31 maddede olarak ve son olarak da 2017 yılında 6 bölüm ve 46 madde olarak tekrar düzenlenmiş ve yürürlüğe girmiştir. Tarım Kooperatifleri Kayıt Kanunu Tarım Bakanlığı komiteleri tarafından hazırlanmıştır (Anonim 2017).



**Şekil 4.1.** Afganistan'da Tarımsal Kooperatifte Demonstrasyon Çalışması

Tarım kooperatifleri, farklı düzeylerde örgütlenmiştir. Birincil, ikincil (ilçeler, mahalle ve belediye) ve merkez birlikleri bulunmaktadır (Şekil 4.2).

**Birincil Tarım Kooperatifleri:** Birincil bir tarım kooperatifi oluşturmak için en az 11 çiftçiden oluşan gönüllü bir birlik gerekmektedir.

**İkincil Tarım Kooperatifleri:** İkincil tarım kooperatifleri İlçe, belediye veya il düzeyinde oluşturulmaktadır. İkincil kooperatiflerin kurulması için, tarımsal konularda kurulmuş en az üç birincil tarım kooperatifinin bir araya gelmesi gerekmektedir.

**Tarım Kooperatifleri Merkez Birliği:** Kooperatifler Kanunu hükümlerine göre kurulmaktadır ve kurulması için en az üç kooperatiften oluşmalıdır.



**Şekil 4.2.** Afganistan'daki Tarım Kooperatiflerinin Üst Örgütlenmesi

Afganistan'ın tarımsal kooperatif işletmelerinin amacı, çiftçilerin ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik, sosyal ve kültürel durumlarını iyileştirmek ve sürdürülebilir bir ekonomik büyümeyi teşvik etmek için iş birliği yapmaya odaklanmaktır (Rahin 2011).

Afganistan'daki tarım kooperatiflerinin temel hedefleri;

1. Toprak, su, tohum, gübre ve diğer tarımsal girdilerin uygun kullanımı,
2. Tarım makine ve ekipmanlarının temini veya üyelerin nakliye, sulama, bakım gibi ihtiyaçlarının karşılanması,
3. Kooperatif üyelerinin ürünlerinin pazarlanması sürecinde iş birliği yapılması ve pazarlama çalışmalarına yardım edilmesi,



4. Üye farkındalığını artırmak için eğitim programları düzenlenmesi ve geliştirilmesi,
5. Seminerler aracılığıyla üyelerin teknik bilgi ve becerilerinin artırılması,
6. Uygun yerli ve yabancı finansman kaynakları yaratmak suretiyle üyelerin sermaye ihtiyaçlarının giderilmesi ve sermaye yapılarının güçlendirilmesi,
7. Tasarrufların teşvik edilmesi,
8. Diğer kooperatifler ile iş birliği yapılması,
9. Kooperatif üyelerinin kooperatif faaliyetlerine katılmaya teşvik edilmesi,
10. Çiftçilerin kooperatif üyesi olmaları için tanıtım çalışmaları yapılması (Anonim 2008).

### **Afganistan'daki Tarımsal Kooperatiflerinin Sınıflandırılması**

Kooperatifler farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Yapılan sınıflandırmalarda faaliyet alanı, amaçlar, örgütlenme düzeyi, temel kooperatifçilik ilkelerinin uygulanması, organizasyon yapısı gibi ölçüler kullanılmaktadır (Rehber 2011). Bu bağlamda, tarım kooperatiflerinin sınıflandırılması farklı açılardan ve değişik şekillerde yapılabilir. Önemli olan, tüm tarım kooperatiflerinin bu kategorilerden en az birine girmesidir.

Kooperatifler genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- ✓ Tarım alım kooperatifleri,
- ✓ Tarım kredi kooperatifleri,
- ✓ Tarım satış kooperatifleri,
- ✓ Tarım işleme kooperatifleri,
- ✓ Tarım arazi kullanma kooperatifleri,
- ✓ Tarım sigorta kooperatifleri,
- ✓ Hizmet kooperatifleri.

Afganistan'da kooperatifçilik konusunda yapılmış araştırmaların sayısı çok sınırlı olduğu için bu konuda bilgi elde etmek oldukça zordur (Ahmdi 2015). Afganistan'da, pek çok kooperatif kayıt altına alınmış olmasına rağmen, belli bir sistematik ile sınıflandırılmamışlardır. Dolayısıyla Afganistan'da tarım kooperatiflerinin kurulması ve

tescil edilmesi prosedürlerine göre, tarım kooperatifleri aşağıdaki kategorilerde faaliyet gösterebilir:

#### **Tarım sektörü**

- ✓ Tahıllar
- ✓ Hububat
- ✓ Endüstriyel Tesisler
- ✓ Tıbbi Bitkiler
- ✓ Yağlı bitkiler

#### **Hayvancılık sektörü**

- ✓ Tavukçuluk
- ✓ Arıcılık
- ✓ Balık yetiştiriciliği
- ✓ Hayvancılık
- ✓ Süt Ürünleri Üretimi (Mandıra)

Tarım, Afganistan ekonomisinin belkemiğidir. Bir yandan, ülke nüfusunun yaklaşık %80'ine istihdam yaratırken, diğer yandan Afganistan'ın kişi başına düşen gelirin yarısından fazlası tarım sektöründe oluşmaktadır. Dolayısıyla, Afganistan nüfusunun yarısından fazlasının geçim kaynakları doğrudan ve dolaylı olarak tarım sektörüne bağlıdır.

Tüm dünyada olduğu gibi Afganistan'da da doğa koşulları tarımsal üretimi şekillendirmektedir. Başta buğday olmak üzere tahıllar ülkenin ana tarım ürünleridir. Hayvansal ürünler ve bahçe ürünleri ise Afganistan'ın en önemli tarımsal ihracat ürünleri arasında yer almaktadır ve bu ürünlerin ihracattaki önemini gelecek yıllarda da koruyacağı tahmin edilmektedir.

Geçmiş yıllarda Afganistan önemli bir hayvansal ürünler ve kuru meyve ihracatçısıyken yaklaşık 30 yıl süren savaş altyapıyı yok ederek tarımsal gelişmeyi kısıtlamış ve ekonomik büyüme sürecine zarar vermiştir. Tüm yapısal sorunlar ve kısıtlamalara rağmen, Afganistan tarım sektörü büyüme ve gelişme için halen bir potansiyele sahiptir. Tarımın ülke ekonomisindeki öneminden dolayı, tarım sektöründeki büyüme, Afganistan'ın genel ekonomik büyümesi anlamına gelecektir.

Afganistan’da tarımın ve ana tarımsal ürün gruplarının Gayrisafi Yurt İçi Hasılaya (GSYİH) olan katkısı 2018 ve 2019 yılları için Çizelge 4.1’de gösterilmiştir. Çizelgeden de izlenebileceği gibi ülkedeki GSYİH’nın yaklaşık %20’sini tarım sektörü oluşturmaktadır ve tahıllar en önemli ürün grubudur (NSİA 2019).

**Çizelge 4.1.** Tarımın GSYİH'ya Katkısı

Ürün	2018 (%)	2019 (%)
Tahıllar	8,1	6,7
Meyveler	3,9	3,4
Hayvancılık	2,5	2,8
<b>Toplam</b>	<b>19,7</b>	<b>18,6</b>

Kaynak: Afganistan Ulusal İstatistik ve Bilgi Bürosu, 2019.

Afganistan'ın ihracatının çoğunu tarım ürünleri oluşturmaktadır ve 2018 ulusal istatistik verilerine göre, kuru üzüm, badem, hing, kuru incir ve domates Afganistan'ın en önemli ihracat ürünleridir (Çizelge 4.2). Afganistan dünyanın 7. en büyük kuru üzüm ihracatçısıdır. Badem ihracatında da dünyada 11. sırada yer almaktadır.

**Çizelge 4.2.** Afganistan'ın En Fazla İhraç Edilen Tarım Ürünleri (2018)

Ürün	İhracat Değeri (\$)
Kuru üzüm	150.000.000
Badem	110.000.000
Hing (Asafoetida) (baharat)	100.577.073
Kuru incir	81.551.904
Domates	32.837.210

Kaynak: Afganistan Ulusal İstatistik ve Bilgi Bürosu, 2017-2018.

Badem Bağ Kabil Kooperatifi, Afganistan'daki en başarılı tarım kooperatiflerinden biridir. Bu kooperatif, üyelerinin ekonomik kalkınmasına büyük katkı sağlamıştır. Kooperatifin 183.000 üyesi bulunmaktadır. Kooperatif meyve ve sebze, şeker pancarı ve

pamuk pazarlamaktadır. İç pazarda 6.000 tondan fazla ürün işlem görmektedir. 1.300 ton nar, 2.000 ton kuru üzüm, 80 ton susam ve 325 ton fıstık kooperatifin yıllık ortalama pazarladığı ürün miktarıdır. Kooperatif, söz konusu ürünleri üyelerinin yaşam standartlarını ve ekonomik refahını yükseltmeye katkıda bulunacak fiyatlardan satmayı başarmaktadır (Ahmadi 2015).

**Afganistan'ın Tarım Alanları:** Tarım arazileri 6 tipe ayrılmaktadır. Bunlar; tarlalar, fideler ile ekilen alanlar, ovalar, ormanlar, sualtı toprakları ve tarla dışıdır.

Dünya Gıda ve Tarım Örgütü'ne (FAO) göre, Afganistan'ın arazi alanı 652.225 km<sup>2</sup> veya 65,22 milyon hektardır:

- ✓ Ovalar 10,87 milyon hektar
- ✓ Ekilebilir arazi 7,8 milyon hektar
- ✓ Ekili alan 4 milyon hektar
- ✓ Suyun bulunduğu arazi 3 milyon hektar
- ✓ Yağmur suyuyla beslenen topraklar 4,5 milyon hektardır.

Afganistan'ın su alanları, Afganistan hidrografik sistemlere dayanan beş alana ayrılmıştır:

1. Beş Amo deniz havzası; Afganistan topraklarının %15'ini kapsamaktadır.
2. Kuzey deniz Havzası; Afganistan topraklarının %12'sini kapsamaktadır.
3. Harirod Murghab deniz havzası; Afganistan topraklarının %25'ini kapsamaktadır.
4. Helmand deniz havzası; Afganistan topraklarının %31'ini kapsamaktadır.
5. Kabil deniz havzası; Afganistan topraklarının %17'sini kapsamaktadır (Sultani 2017).

### **Afganistan'ın Başlıca Ürünleri**

Buğday, her yıl sulanan ve yağışlı topraklarda yetişen önemli bir tarım ürünüdür. 2019 yılında buğday üretimi 3,61 milyon ton, arpa üretimi 0,06 milyon ve mısır üretimi ise 0,11 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, 2019 yılında tahıl ekimi yapılan toplam alan 1.970.291 milyon hektara ulaşmıştır.

Sebzeler hem hane ihtiyacını karşılamak hem de pazara yönelik olarak üretilmektedir ve sebzelerin yetiştirildiği alan toplam sulanan arazinin yaklaşık %7,8'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir. Patates ekili alan 32,1 bin hektar, üretim miktarı 615,7 bin tondur ve hektar başına ortalama verim 19 tondur. Patates ve soğan, Afganistan nüfusunun beslenmesinde önemli bir yere sahiptir. 2019 yılında soğan yetiştiriciliği yapılan alan 10.551 hektara ulaşmıştır.

Afganistan'da, elma, nar, kayısı, çilek, üzüm ve badem en fazla yetiştirilen meyve çeşitleridir ve ekilebilir arazinin yaklaşık %7,2'sini oluşturmaktadır. 2019 yılında üzüm üretimi 984,1 bin tona ulaşmıştır.

### **Afganistan'ın tarım sektöründe örgütlenme ihtiyacı**

Örgütler günümüz toplumlarının dayanak noktasıdır ve hayatta kalmak için ihtiyaç duyulan hava gibidir (Karamdokht 2011). Organizasyonların önemi göz önüne alındığında, örgütün kurucuları tarafından belirlenen genel hedefler, o örgütün üyeleri, diğer örgütlenmeler ve/veya toplum için yararlı olan bir ürün veya hizmetin üretilmesine yol açmalıdır (Rizayisofi ve ark 2012).

Sivil toplum kuruluşları (STK), hükümet ve toplum arasında bağ kuran en önemli kuruluşlardır ve eğer bu örgütlerde yeterli kapasite oluşursa hükümetlerin kalkınma konusundaki hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayabilirler. Afganistan'da STK'lar ülkenin sosyal gelişiminde de önemli bir ihtiyaçtır. Hükümet politikaları üzerinde yapıcı yönde etkili olabilmek toplumu güçlendirmek, sosyal sermayeyi artırmak, ekonomik sistemin verimliliğini artırmak, programların planlanmasını ve uygulanmasını optimize etmek ve ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek için sivil toplum kuruluşlarının oluşturulması ve güçlendirilmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalara göre Afganistan'da hükümetin örgütleri teşvik edici politikaları ve desteklerine rağmen pek çok sektörde yeterli örgütlenme düzeyine ulaşamamış ve mevcut örgütler de yeterli gelişmeyi gösterememiştir. Afganistan'da sayısal olarak kurulu bulunan pek çok örgüt olmasına ve bu örgütlerin amaçları yönüyle çok faydalı olacakları düşünülse de pratikte bu örgütlerin çalışması konusunda sorunlar yaşanmaktadır. İstikrarsızlık ve uzun süren savaşlar, Afganistan'daki örgütlerin gelişmemesinin temel

nedenleri olarak gösterilmektedir ve savaş yıllarında örgütlerin faaliyette bulunmaması da bu durumun en iyi örneğidir.

Eski Afganistan hükümeti 1980 yılında, tarım kooperatifleri birliğinin kurulmasından sonra hem bu birliğin büyümesi hem de diğer birliklerin kurulmasını kolaylaştırılmıştır. Afganistan Çiftçiler Kooperatif Birliğinin temel görevi tarım ve gıda kooperatiflerinin ürünlerini toplamak, paketlemek ve satmaktır. Birlik ilk kurulduğu yıllarda 24 şehirde birincil kooperatifleri ve 30 ilçe kooperatifinde çalışan 1000 köylü üyesi bulunmaktaydı. 1990 yılında, birliğin 2.375 üyesi ve 6.560.736.300 Afgani<sup>2</sup> sermayesi vardı ve Uluslararası Kooperatifler Birliği'nin bir üyesiydi. Ancak, bu oluşumdan sonra 20 yıl süren savaş ve huzursuzluk, tarımla ilgili örgütlerin ve diğer kurumların yanı sıra ülkenin teknik ve yönetim uzmanlarının da etkisiz hale gelmesine neden olmuş ve sonuçta ülkenin tarım ekonomisinin yok olmasına yol açmıştır (Popal 2012).

Afganistan hükümeti 2002'den sonra kooperatifleri ve birlikleri canlandırmaya yönelik çalışmalar yapmıştır. Ancak yetkililerin zayıflığı ve düzenli bütçe ve organizasyon olmaması nedeniyle, kooperatiflerin çalışmaları 2009 yılına kadar yavaş bir ilerleme kaydetmiştir.

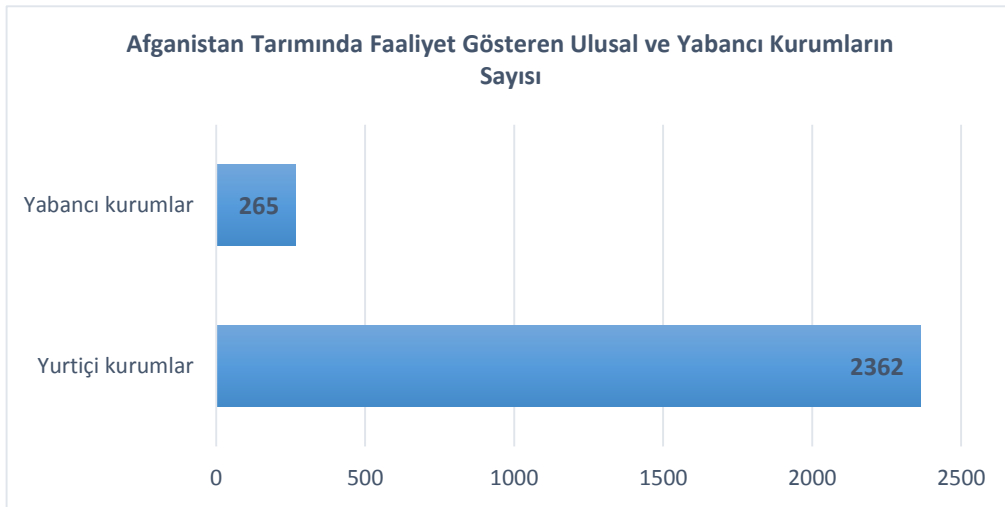
Afganistan hükümeti 2019 yılında tarım ürünlerinin iç ve dış pazarlarda tanıtılması ve pazarlanması amacı ile Tarım ve Hayvancılık Ürünleri Odası'nı kurmuştur. Afganistan Tarım ve Hayvancılık Ürünleri Odası ülkedeki çiftçiler için bir çatı kuruluş niteliğindedir ve tarım ve hayvancılık ürünlerinin geliştirilmesi ve pazarlanması için çalışmaktadır. Söz konusu Oda, il, ilçe ve köylerde tarım ve hayvancılık ürünleri üreten birlikleri bir çatı altında toplamayı hedeflemektedir. Bu organizasyon ile tedarikten pazarlamaya kadar tarımsal üretimin her aşamasında gelişme sağlanması beklenmektedir. Söz konusu Oda'nın kurulmasının altında yatan en önemli amaçlarından biri de Afganistan'daki tarımsal birliklerin uluslararası pazarlara bağlanmasını sağlayacak çalışmalar yapmaktır. Oda'nın başarılı olması durumunda Afganistan ekonomisi olumlu etkilenecektir (Moji 2019).

---

<sup>2</sup> 1 TL = 10 Afgani

Afganistan'da hem kamu kuruluşları (Tarım Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı) hem STK'lar (Tarım ve Hayvancılık Ürünleri Odası) hem de özel sektör tarım ürünleri yetiştiriciliği konusunda çalışmaktadır. Afganistan Ekonomi Bakanlığı'nın istatistiklerine göre 2002 yılından bu yana Afganistan'ın tarım sektörünün büyümesi, gelişmesi ve desteklenmesinde yerli ve yabancı STK'lar önemli rol oynamıştır (Şekil 4.3). Tarım Bakanlığı, tarım ürünlerinin üretimi, işlenmesi ve tedarikinde özel sektöre de büyük önem vermektedir.

Afganistan Tarım Bakanı, son iki buçuk yıl içinde özel sektörle iş birliği yaparak 320 sulama kanalı ve 941 su rezervinin inşa edildiğini açıklamıştır. Son üç yılda Afganistan'da 97.000'den fazla yeni bahçe ve 1.500 üzüm kurutma tesisi inşa edilmiş ve bu alanda özel sektör önemli bir rol oynamıştır. Afganistan Tarım Bakanı, özel sektör ile tarım alanında iş birliği yapılmaması durumunda başarı elde edilmesinin imkânsız olduğunu, çünkü hükümetin tüm tarım sektörüne yatırım yapamayacağını ifade etmiştir (DW 2017).



**Şekil 4.3.** Afganistan Tarımında Faaliyet Gösteren Ulusal ve Yabancı Kurumlar  
Kaynak: Afganistan Ekonomi Bakanlığı, 2020.

Kooperatiflerin kurulması insanlar arasındaki birlik, güven ve dayanışmanın açık bir işareti olarak toplumlarda bir gelişme aşaması olarak görülebilir. Günümüzde tarımsal kooperatifler, hükümetin kalkınma politikalarının yanı sıra, çalışma koşullarının, üretimin, kalitenin, sosyal ve ekonomik koşulların iyileştirilmesi ve yoksulluğun

azaltılması için bir kaldıraç rolü oynayabilmektedir. 2016 yılında Afganistan Tarım Bakanlığına kayıtlı 3.000 tarım kooperatifi ve 145 tarımsal birlik bulunmaktadır. Bunlar arasında aktif olan kooperatifler Çizelge 4.3’de belirtilmiş olan alanlarda faaliyet göstermektedir.

**Çizelge 4.3.** Afganistan'ın Aktif Tarım Kooperatifleri ve Birlikleri (2019)

<b>Kooperatif ve Birlikler</b>	<b>Sayısı</b>
Aktif Tarımsal Kooperatif Sayısı	1.897
Aktif Kooperatif üye Sayısı (kişi)	262.000
Kooperatiflerin Sahip Olduğu Toplam Alanı (ha)	778.000
<b>Ürün Türüne Göre Tarım ve Hayvancılık Ürünleri Birlikleri</b>	
Afganistan Tavukçuluk Çiftçileri Birliği	32
Afganistan Süt Üreticileri Birliği	22
Taze Meyve ve Sebze Birliği	44
Kuru Meyve Birliği	8
Bal ve Arıcılık Üretim Birliği	7
Safran Birlikleri	6
İşleme ve Pirinç Üretim Birlikleri	4
Fide Üretim Birlikleri	15
Diğer Birlikler	7
<b>Toplam</b>	<b>145</b>

Kaynak: NSIA, 2019

Afganistan’da kurulmuş olan 3.000 adet kooperatifin hepsinin hangi kategorilere dahil olduğu hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Ancak, Afganistan Tarım Bakanlığı 2015 yılından bu yana yeni kriterlere sahip yaklaşık 143 kooperatif kaydı yapmış olup, bu tarihten sonra sadece yeni kriterler ile kooperatif kurulmasına karar vermiştir. Kooperatifler ile ilgili veriler Çizelge 4.4, 4.5 ve 4.6 gösterilmiştir.



**Çizelge 4.4.** Afganistan’da 2015’ten Sonra Kurulan Tarımsal Kooperatifler

Yıllar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Toplam
Kooperatif Sayıları	7	32	25	32	26	18	<b>143</b>
Ortak Sayılar	1.339	2.787	2.062	1.483	1.759	1.716	<b>11.146</b>

Kaynak: Afganistan Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı, 2019.

**Çizelge 4.5.** Afganistan'da 2015'den Sonra Kurulan Tarımsal Kooperatif Tipleri

Kooperatif Tipi	Kooperatif Sayısı	Ortak Sayısı
<b>Tarım sektörü</b> a) Tahıllar b) Hububat c) Endüstriyel Tesisler d) Tıbbi Bitkiler e) Yağlı bitkiler f) Sebze üretimi	109	8.329
<b>Hayvancılık sektörü;</b> a) Tavukçuluk b) Arıcılık c) Balık yetiştiriciliği d) Sığır yetiştiriciliği e) Mandıra	34	2.817
<b>Toplam</b>	<b>143</b>	<b>11.146</b>

Kaynak: Afganistan Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı, 2019

**Çizelge 4.6.** Faaliyet Alanına Göre Afgan Tarım Kooperatifleri Sayısı

Faaliyet türü	Kooperatif sayısı
Tahıl üretimi	50
Balık yetiştiriciliği	2
Gıda İşleme tesisleri	14
Mandıralar	14
Sebze üretimi	19
Hububat	3
Bal üretimi	16
Sığır yetiştiriciliği	7
Bahçivanlık	9
Tavukçuluk	8

Kaynak: Afganistan Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı, 2019

#### 4.2. Afganistan Belh Bölgesi Kooperatif Yöneticileri Görüşmelerinin Değerlendirilmesi

Afganistan'ın Belh ilindeki 10 kooperatifin toplam 34 yöneticisi ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen sonuçlar bu bölümde değerlendirilmiştir. Görüşme gerçekleştirilen kooperatiflerin %47'sinin faaliyet alanı pamuk yetiştiriciliği, %20'si süt ürünleri işleme (mandıra), %18'i süt üretimi ve %15'i de sığır yetiştiriciliğidir. Görüşme gerçekleştirilen kooperatiflerdeki toplam üye sayısı 2.271'dir.

##### *Yöneticilerin Demografik Özellikleri*

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yöneticilerin tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında görüşme yapılan kooperatif işletmelerinde yöneticilerin yaşları 25 ile 80 aralığında değişmekte olup ortalama 49'dur. Yöneticilerin yaş gruplarına bakıldığında, 25 – 40 ve 45 – 60 yaş gruplarında bir yoğunluk olduğu görülmektedir (Çizelge 4.7).

**Çizelge 4.7.** Anketlere Katılan Yöneticilerin Yaş Grupları ve Oranları

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
25 – 40 Yaş Arası	12	35
45 – 60 Yaş Arası	15	44
62 – 70 Yaş Arası	5	15
72 – 80 Yaş Arası	2	6
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

Görüşme yapılan kooperatif yöneticilerinin %70,6'sı lise mezunudur (Çizelge 4.8), yöneticilerin sadece %20'si üniversite eğitime sahiptir. Afganistan'ın Belh ilindeki tarım kooperatifleri yöneticilerinin çoğu lisans derecesinden daha düşük bir eğitim düzeyine sahiptir.

**Çizelge 4.8.** Anketlere Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Oranları

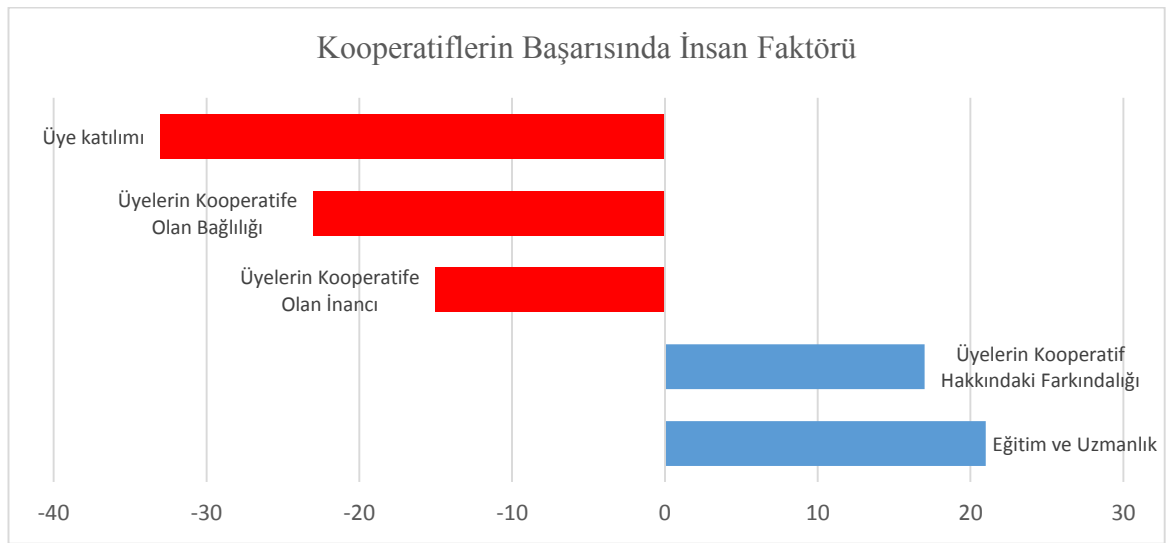
Eğitim düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lise mezunu	24	70.6
Ön lisans	3	8.8
Lisans	6	17.6
Lisansüstü	1	2.9
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100</b>

## Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörünün Etkisi

İnsan faktörü ana grubu altında; eğitim ve uzmanlık, üyelerin kooperatifler hakkındaki farkındalığı, üyelerin kooperatiflere olan inancı, üyelerin kooperatiflerine olan bağlılığı, üyelerin katılımı gibi sorular dikkate alınmıştır. Kooperatif yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtların yüzdesel dağılımı Çizelge 4.9’da ağırlıklı puanlama ise Şekil 4.4’de gösterilmiştir. Ağırlıklı puanlamada gösterilen kırmızı alanlar negatif etki yapan faktörleri ifade etmektedir.

**Çizelge 4.9.** Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörü

Yargılar	Katılma Düzeyi (%)							Ortalama	Std. Sapma
	Ağırlıklı Puan	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla	n		
Eğitim ve Uzmanlık	21	3%	15%	79%	3%	0%	34	2,82	0,52
Üyelerin Kooperatif Hakkındaki Farkındalığı	17	3%	21%	71%	6%	0%	34	2,79	0,59
Üyelerin Kooperatife Olan İnancı	-15	3%	68%	29%	0%	0%	34	2,26	0,51
Üyelerin Kooperatife Olan Bağlılığı	-23	3%	79%	18%	0%	0%	34	2,26	0,44
Üye katılımı	-33	15%	76%	9%	0%	0%	34	1,94	0,49



**Şekil 4.4.** Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörü (Ağırlıklı Puan)

Görüşme yapılan kooperatif yöneticileri, üyelerin eğitim düzeylerinin ve uzmanlıkları ile kooperatif amaçları ve faaliyetleri hakkındaki farkındalıklarının kooperatifin başarısı üzerine olumlu etki yaptığını düşünmektedir. Buna karşılık, görüşme yapılan kooperatif yöneticilerinin büyük bir kısmı üyelerin kooperatif çalışmalarına katılımı, kooperatife olan bağlılığı ve inancının kooperatifin başarısı üzerinde etkili olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Diğer bir ifade ile üyelerin kooperatife bağlılıklarının ve aktif katılımlarının olmaması kooperatif yöneticileri tarafından başarıyı olumsuz etkileyen faktörler olarak değerlendirilmiştir.

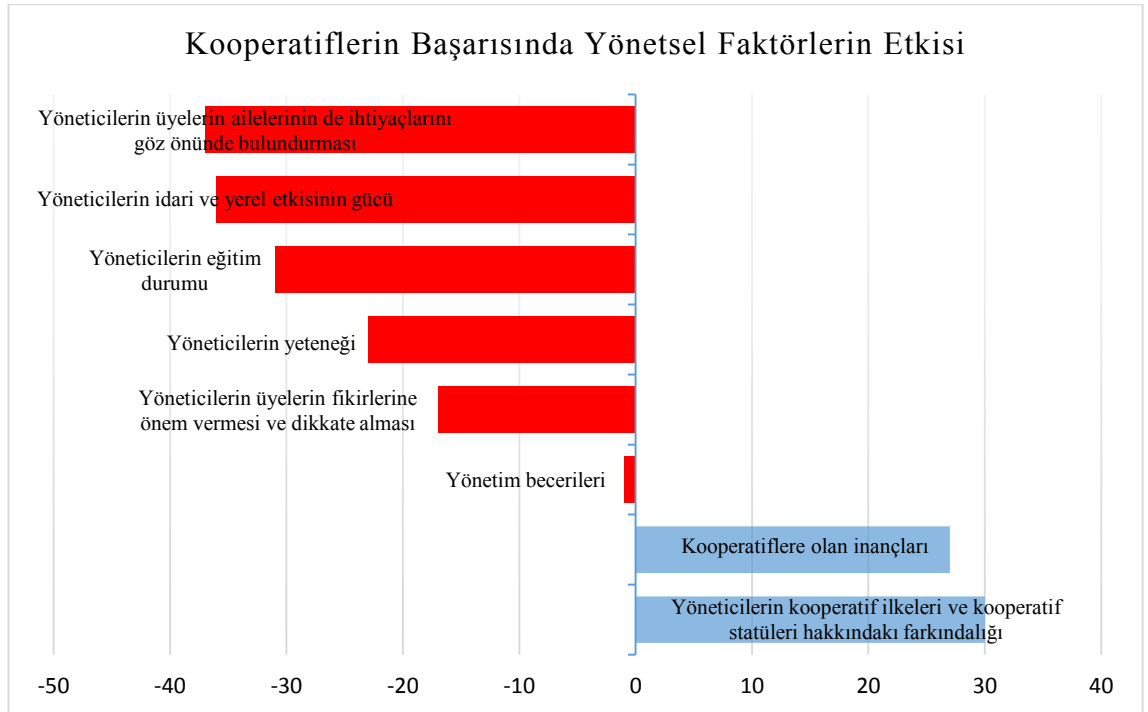
### **Kooperatiflerin Başarısında Yönetime İlişkin Faktörlerin Etkisi**

Kooperatiflerin başarısında yönetime ilişkin faktörlerin incelenmesinde özellikle yöneticilerin yapısı, düşünceleri ve becerileri üzerine odaklanılmıştır. Bu kapsamda; yöneticilerin kooperatif ilkeleri ve kooperatiflerin statüleri hakkındaki farkındalığı, kooperatiflere olan inançları, yönetim becerileri, yöneticilerin yeteneği, yöneticilerin idari ve yerel etkisinin gücü, yönetimin deneyimi, yöneticilerin üyelerin fikirlerine önem vermesi ve dikkate alması, yöneticilerin üyelerin ailelerinin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, yöneticilerin eğitim durumu, uzman personel istihdamı gibi hususlar dikkate alınmıştır. Görüşme yapılan kooperatif yöneticilerinin görüşlerine ait oransal dağılımlar Çizelge 4.10'da ağırlıklı puanlama ise Şekil 4.5'de gösterilmiştir.

Kooperatif yöneticilerinin kooperatif ilkeleri ve statüsü hakkındaki farkındalıkları ve kooperatiflere olan inançları kooperatifin başarısına olumlu etki yapan faktörlerdendir. Buna karşılık, verilen yanıtlara göre yönetsel beceriler, yöneticilerin yetenekleri, eğitimleri, idari ve yerel etkisi, yönetimin deneyimi, yöneticilerin üyelerin fikirlerini dikkate alması ve üyelerin ailelerinin de ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması ve uzman personel istihdamı herhangi bir etkiye sahip değildir. Diğer bir ifade ile görüşme yapılan kooperatiflerde negatif alanda sıralanan faktörlerin tümü kooperatiflerin yetersiz olduğu konuları göstermektedir.

**Çizelge 4.10.** Kooperatiflerin Başarısında Yönetmel Faktörlerin Etkisi

Yargılar	Katılma Düzeyi (%)								
	Ağırlıklı Puan	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	n	Ortalama	Std. Sapma
Yöneticilerin kooperatif ilkeleri ve kooperatif statüleri hakkındaki farkındalığı	30	3%	3%	91%	0%	3%	34	2.97	0,52
Kooperatiflere inançları	27	3%	6%	91%	0%	0%	34	2.88	0,41
Yönetim becerileri	-1	3%	47%	50%	0%	0%	34	2.47	0,63
Yöneticilerin yeteneği	-23	3%	79%	18%	0%	0%	34	2.15	0,44
Yöneticilerin idari ve yerel etkisinin gücü	-36	12%	85%	0%	3%	0%	34	1.94	0,49
Yönetimin deneyimi	-41	26%	71%	3%	0%	0%	34	1.76	0,5
Yöneticilerin üyelerin fikirlerine önem vermesi ve dikkate alması	-17	26%	35%	38%	0%	0%	34	2.12	0,8
Yöneticilerin üyelerin ailelerinin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması	-37	32%	56%	12%	0%	0%	34	1.79	0,64
Yöneticilerin eğitim durumu	-31	38%	38%	24%	0%	0%	34	1.85	0,78
Uzman personel istihdamı	-53	68%	26%	6%	0%	0%	34	1.38	0,60



**Şekil 4.5.** Kooperatiflerin Başarısı Üzerindeki Yönetmel Faktörlerinin İncelenmesi

## Kooperatiflerin Başarısında Ekonomik Faktörlerin Etkisi

Kooperatiflerin başarılı bir şekilde çalışmalarını etkileyecek ekonomik faktörler; pazarlama, gerekli kredilerin sağlanması, üyelerin yatırım yapmaya hazır olmaları, ülkenin genel ekonomik durumu, kooperatifin satış mağazalarının bulunması, kooperatifin ihracat yapması şeklinde sıralanmıştır. Kooperatif yöneticilerin vermiş oldukları yanıtların yüzdelerle dağılımı Çizelge 4.11’de ağırlıklı puanlar ise Şekil 4.6’da gösterilmiştir.

Kooperatif yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlara göre ekonomik faktörlerin tümü kooperatifin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

**Çizelge 4.11.** Kooperatiflerin Başarısında Ekonomik Faktörler

Yargılar	Katılma Düzeyi (%)								
	Ağırlıklı Puan	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla	n	Ortalama	Std. Sapma
Pazarlama	-39	32%	59%	0%	9%	0%	34	1.85	0,82
Gerekli kredileri sağlamak	-46	35%	65%	0%	0%	0%	34	1.65	0,48
Üyelerin yatırım yapmaya hazır olmaları	-45	38%	59%	3%	0%	0%	34	1.65	0,54
Yeterli sermayeye sahip olmak	-37	44%	38%	12%	6%	0%	34	1.79	0,88
Ülkenin genel ekonomik durumu	-56	71%	26%	3%	0%	0%	34	1.32	0,53
Kooperatifin satış mağazalarının bulunması	-43	62%	21%	18%	0%	0%	34	1.56	0,79
Kooperatifin satıcılar ile anlaşmalarının bulunması	-40	59%	21%	21%	0%	0%	34	1.62	0,82
Kooperatifin ihracat yapması	-57	68%	32%	0%	0%	0%	34	1.32	0,47



**Şekil 4.6.** Kooperatiflerin Başarısında Ekonomik Faktörlerin Etkisi

Kooperatiflerin pazarlama, satıcılar ile anlaşma yapma, satış mağazalarının olmaması, üyelerin yatırım masraflarına katılmaması, ihtiyaç duyulan kredilerin sağlanamaması, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve kooperatifin ihracat yapma olanağının olmaması görüşme yapılan kooperatiflerdeki en önemli ekonomik sorunlar olarak görülmektedir.

#### **Kooperatiflerin Başarısı Üzerindeki Dış Örgütsel Faktörlerin İncelenmesi**

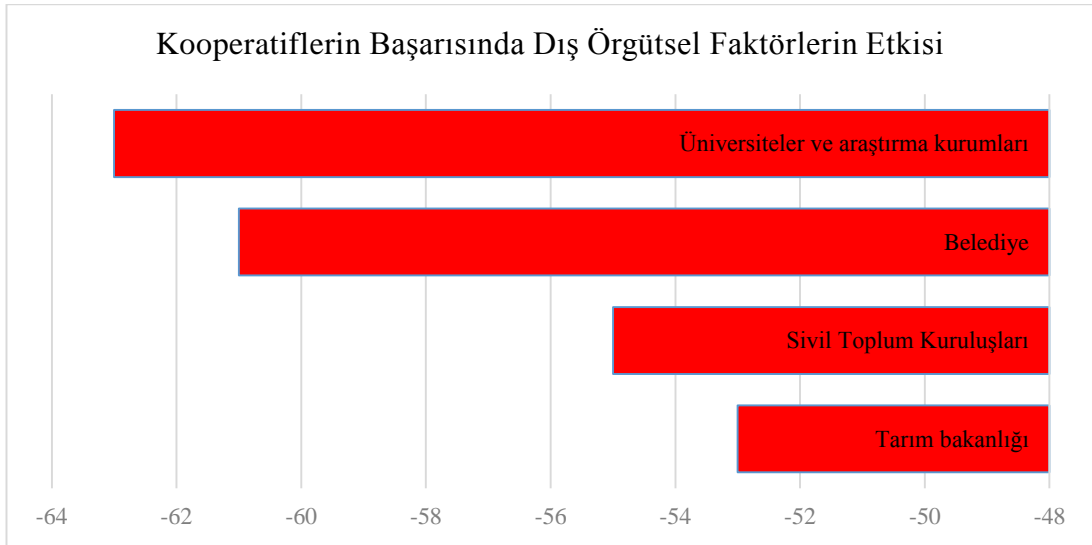
Kooperatiflerin başarısını etkileyen faktörlerden biri de kooperatiflerin diğer organizasyonlarla olan ilişkileri ve diğer organizasyonlar ile yapmış oldukları iş birliğidir. Dış örgütsel faktörlerin incelenmesinde; Tarım Bakanlığı, belediyeler, üniversiteler ve araştırma merkezleri ile sivil toplum kuruluşları (STK) dikkate alınmıştır. Kooperatif yöneticilerin yanıtlarının oransal dağılımı Çizelge 4.12’de ağırlıklı puanlar ise Şekil 4.7’de gösterilmiştir.

Görüşme yapılan kooperatif yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlara göre kooperatiflerin dış örgütler ile ilişkilerinin çok zayıf olduğu ve dış örgütlerden özellikle

üniversite ve araştırma enstitüleri ile belediyelerin kooperatiflere neredeyse hiç destekte bulunmadığı tespit edilmiştir. Tarım Bakanlığı ve diğer STK'nın ise etkisinin az olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 4.12.** Kooperatiflerin Başarısında Dış Örgütsel Faktörler

Yargılar	Katılma Düzeyi (%)							n	Ortalama	Std. sapma
	Ağırlıklı Puan	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla				
Tarım Bakanlığı	-53	56%	44%	0%	0%	0%	34	1.44	0,50	
Sivil Toplum Kuruluşları	-55	62%	38%	0%	0%	0%	34	1.38	0,49	
Belediye	-61	79%	21%	0%	0%	0%	34	1.21	0,41	
Üniversiteler ve araştırma kurumları	-63	85%	15%	0%	0%	0%	34	1.15	0,36	



**Şekil 4.7.** Kooperatifleri Başarısında Dış Örgütsel Faktörlerin Etkisi

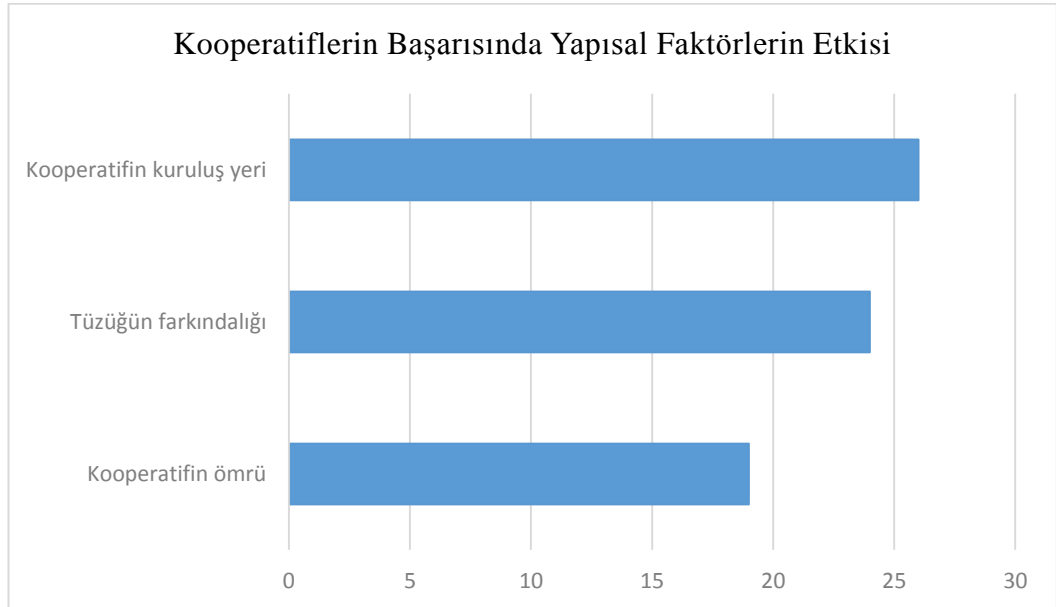


## Kooperatiflerin Başarısı Üzerindeki Yapısal Faktörlerin İncelenmesi

Kooperatiflerin başarı üzerindeki yapısal faktörlerin incelemesinde; yöneticilerin tüzük içeriği hakkındaki farkındalığı, kooperatiflerin kuruluş yeri ve kooperatiflerin ömrü dikkate alınmıştır. Kooperatif yöneticilerinin verdiği yanıtların oransal dağılımı Çizelge 4.13'de, ağırlıklı puanlar ise Şekil 4.8'de gösterilmiştir. Yöneticilerin yanıtlarına göre, ele alınan tüm faktörler Afganistan'da kooperatifler başarısına katkıda bulunmaktadır.

**Çizelge 4.13.** Kooperatiflerin Başarısında Yapısal Faktörler

Yargılar	Katılma Düzeyi (%)						n	Ortalama	Std.sapma
	Ağırlıklı Puan	Çok Az	Az	Orta	Fazla	Çok Fazla			
Tüzüğün farkındalığı	24	0%	15%	85%	0%	0%	34	2.85	0,36
Kooperatifin kuruluş yeri	26	0%	12%	85%	3%	0%	34	2.91	0,38
Kooperatifin ömrü	19	3%	18%	79%	0%	0%	34	2.76	0,50



**Şekil 4.8.** Kooperatiflerin Başarısında Yapısal Faktörlerin Etkisi

Görüşme yapılan kooperatiflerin %76'sı son 5 yılında kar elde etmiş ve risturn dağıtmıştır. Son 5 yılında kar elde edemeyen ve dolayısıyla risturn dağıtamayan kooperatiflerin oranı %24'dür.

Görüşme yapılan kooperatiflerin 2019 yılına ait ciroları Çizelge 4.14'de verilmiştir.

**Çizelge 4.14.** Belh İlindeki Kooperatifin Şirketlerinin Son Yıl Ciro (2019)

<b>Kooperatifin Adı</b>	<b>Kooperatifin Faaliyet Konusu</b>	<b>2019 Yılı cirosu (Afgani)</b>	<b>2019 Yılı Ciro (TL)</b>
Khaja Bahavudin 1	Süt ürünleri (mandıra)	11.803.144	1.180.314
Buka	Süt ürünleri (mandıra)	9.121.458	912.146
Boryabaf	Süt üretimi	8.852.358	885.236
Wahdat	Sığır yetiştiriciliği	6.974.000	697.400
Sahar	Sığır yetiştiriciliği	5.000.000	500.000
Baba Dehqan	Pamuk üretimi	4.400.000	440.000
Balkh Bastan	Pamuk üretimi	3.300.000	330.000
Khaja Bahavudin 2	Süt üretimi	3.300.000	330.000
Parsa	Pamuk üretimi	3.300.000	330.000
Hasan Vali	Pamuk üretimi	1.939.300	193.930
<b>Toplam</b>		<b>57.990.260</b>	<b>5.799.026</b>

Görüşme yapılan kooperatiflerden son beş yılda kar elde edememiş olanlar sığır yetiştiricileri ve süt üreticileri kooperatiflerinden biridir. Pamuk yetiştiricileri ve süt ürünleri üretimi yapan mandıraların kar elde ettikleri tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında kooperatifçilik Afganistan için henüz gelişme aşamasında olan bir oluşumdur. Zaman içerisinde Afganistan'daki tarım kooperatifleri çok sayıda değişime uğramıştır. Bu değişimler genellikle dış koşulların ve hükümet politikalarının etkisi ile olmuş, bu durum kooperatiflerin statüsü ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. Söz konusu olumsuz etkilere örnek olarak hükümetin kooperatifleri vergi ödemeye zorunlu tutması verilebilir. Zorunlu vergi uygulaması kooperatif üyeleri arasında memnuniyetsizliğe yol açmış ve kooperatiflerin pek çoğu geçmişteki aktif faaliyetlerini bırakarak vergi ödemekten kaçınmak için ürünlerini toplu olarak tüccarlara satmaya başlamıştır. Tarım kooperatiflerini olumsuz etkileyen bir diğer faktör de çiftçilere faizsiz kredi veren tek finansman kaynağı olan Ziraat Bankasının feshi olmuştur. Bu durum kooperatiflerin ekonomik faaliyetlerini ciddi anlamda olumsuz yönde etkilemiştir çünkü çiftçiler faiz ödeyerek kredi almak istememektedir. Bahsedilen faktörlerin yanı sıra Afganistan'da serbest ekonomik sisteme geçilmesi kooperatiflerin ekonomik koşullarını önemli ölçüde sınırlandırmıştır. Kooperatifler ürünleri için serbest rekabet koşullarında fiyat belirleme ve pazarlık yapma gücüne sahip değildir. Afganistan'daki tarım kooperatifleri üzerine yapılan araştırmalar, bu kooperatiflerin genel olarak hedeflerine ulaşmada başarısız olduklarını göstermektedir.

Belh ilindeki 10 tarımsal kooperatifin 34 yöneticisi ile yapılan görüşmelerin sonuçlarına göre kooperatiflerde üyelerin katılımı ve üyelerin kooperatiflere olan bağlılığı önemli bir sorun olarak görülmektedir. Buna karşılık genel olarak kooperatif üyeleri ve yöneticileri kooperatiflerin önemi ve gerekliliği hakkında farkındalığa sahiptir.

Kooperatifler gibi üyelerin katılımının önemli olduğu organizasyonlarda üyelerin sayısı ve üyeler arasındaki ilişkiler büyük önem arz etmektedir. İnsan faktörünün değerlendirilmesinde grubun ölçeği, grup üyelerinin birbirlerine duydukları güven ve bağlılık ile grubun yapısal kompozisyonu konuları önem taşımaktadır. Bazı çalışmalar küçük ölçekli gruplarla yapılan ortak çalışmaların büyük ölçekli gruplar ile yapılanlara kıyasla daha başarılı olduğunu göstermektedir. Bunun temelinde yatan neden üyeler arasındaki koordinasyonun daha kolay olması ve üyelerin bağlılığını ve güvenini daha kolay tesis edebilmektir. Üretici örgütlerinin ideal olarak 20 – 40 kişilik gruplar ile çalışmalarına başlaması, üye ölçeğini daha sonra aşama aşama büyütme

önerilmektedir. Her ne kadar büyük ölçekli gruplarla çalışmanın ölçek ekonomilerinden yararlanarak maliyetleri düşürmek gibi bir avantajı olsa da koordinasyon güçlükleri ve üye bağlılığı ile güvenini tesis etmenin güçlüğü daha önemli sorunlar olarak görülmektedir (Markelova ve Mwangi 2010; Paumgarten ve ark. 2012; DOĞAKA 2017). Ortak çalışma gruplarının belki de en önemli koşullarından biri grup üyelerinin birbirlerine karşı duydukları güven ve bağlılıktır. Ancak bu güvenin tesis edilmesi gerektiği, kendiliğinden oluşmayacağı bilinmelidir. Başarılı olmak için öncelikle güvenin tesis edilmesi gerekmektedir. Karşılıklı güven başarıyı getirdiği takdirde, üyeler organizasyonlarının kendileri için faydalı olduğuna ikna oldukları zaman bu durum üyelerin birbirlerine ve organizasyonlarına olan bağlılıklarını artıracaktır (DOĞAKA 2017). Kooperatiflerde grubun yapısal kompozisyonunun mümkün olduğunca dengeli olması gerekmektedir. Aynı grup içerisinde varlıklı ve çok fakir üyelere yer verilmesi gruptaki dengeleri bozabilmektedir. Benzer sosyo-ekonomik statüye sahip grupların çok daha istikrarlı ve etkin çalıştıkları, daha düşük maliyet ile koordine edildikleri ve uyum düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Grup içerisinde farklılıklar olduğunda daha varlıklı (zengin) üyelerin kendi aralarında gruplaşması ve karar verici pozisyona geçmesi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan çalışmalar bazı ortak çalışma gruplarında genellikle belli bir alandaki en zengin ve en fakir kesimin ortak çalışma grubuna katılmadıklarını, söz konusu ortak çalışma gruplarının genellikle orta sınıf üyelere oluştuğunu göstermektedir (Markelova ve Mwangi 2010; DOĞAKA, 2017).

Yapılan araştırmada kooperatif yöneticilerinin eğitim ve yönetim becerilerinin yeterince güçlü olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin idari ve yerel etkilerinin sınırlı olduğu, kooperatif üyelerinin görüş ve fikirlerinin yeterince alınmadığı, üyelerin yanı sıra üyelerin ailelerinin de ihtiyaçlarının dikkate alınmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık kooperatif yöneticilerinin kooperatiflerine olan inançları ve kooperatif ilkeleri konusundaki farkındalıkları yüksektir. Kooperatiflerin başarısı üzerine yapılan çalışmalardan bazıları özellikle kooperatif üyelerinin ailelerinin sorunları ile ilgilenilmesinin ve üyelerin aileleri ile birlikte iş dışı sosyal faaliyetlerde bulunmalarının faydalı olduğunu göstermektedir. Üyelerin ailelerinin de kooperatif ile ilişkilerinin gelişmesi kooperatiflerin sosyal işlevlerini artırmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bazı çalışmalar üyelerin ailelerinin de kooperatif ile bağlantılı olduğunda, üyelerin sosyal olarak daha uyumlu olduğunu ve bu uyumu korumak adına kısa vadeli ekonomik

kazançlardan fedakârlık etme ve kooperatifin uzun vadeli başarısı için çaba gösterme istekliliği duyduğunu göstermektedir (Markelova ve Mwangi 2010; Cechin ve ark. 2013).

Kooperatif yöneticileri görüşmeler esnasında sıklıkla sosyal sermayenin, üyelerin farkındalıklarının artırılması gerektiğini ve toplumdaki ayrımcılığın ortadan kaldırılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kooperatif yöneticileri ülkenin genel ekonomik koşullarından olumsuz etkilenmektedir. Sermaye kısıtlılığı en önemli sorunların başında gelmektedir. Görüşme yapılan kooperatiflerin kredi kaynaklarına erişimi olmaması ve üyelerinin de yatırımlara katkıda bulunmaması tam anlamıyla bir kısır döngü yaratmaktadır. Görüşme yapılan kooperatiflerin hiçbiri ihracat yapmamakta, aynı zamanda tüccarlar ya da perakendeciler ile satış anlaşmaları bulunmamaktadır.

Görüşme gerçekleştirilen kooperatiflerin dış örgütler ile ilişkilerinin olmaması başarıyı olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Oysa, kooperatiflerin organizasyonlar arası ilişkileri, sosyal sermaye birikimi ve kooperatiflerin gelişmesi açısından son derece önemlidir. Dış organizasyonlar teknik ve mali yardım sağlamak ve ek kaynaklar yaratmak suretiyle kooperatiflerin gelişimine katkıda bulunabilecek önemli araçlardır. Bu bağlamda tarım bakanlıkları tarafından sağlanan destekler, üniversitelerin geliştirdiği projeler, üniversiteler ve araştırma kuruluşlarının teknik desteği ve uluslararası kuruluşların hibe ve proje destekleri önemlidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde pek çok üniversitede kooperatifler üzerine çalışan ve kooperatiflere teknik ve proje desteği veren merkezler bulunmaktadır. Bu üniversitelerin bazıları kooperatiflere arazi tahsisinde de bulunmaktadır. Uluslararası olarak, iş birliğine dayalı kalkınma yardımı çeşitli Birleşmiş Milletler kuruluşlarından, çeşitli ülkelerden, ulusal kooperatif geliştirme kuruluşlarından ve çok çeşitli sivil toplum kuruluşlarından gelebilmektedir (Wilson ve Hoyt 2011).

Görüşme yapılan kooperatif yöneticileri kooperatif tüzüklerini bilmektedir. Kooperatif yöneticilerinin kendi kural ve şartlarının farkında olması önemli bir konudur. Kooperatifin kuruluş yerinin ve kooperatifin ömrünün de başarı üzerine olumlu etki yaptığı ifade edilmiştir. Çeşitli çalışmalarda kooperatiflerin kurulduğu alanın üreticilere ve pazarlara olan coğrafi yakınlığının önemli olduğu, coğrafi yakınlığın koordinasyonu güçlendirdiği belirtilmektedir (Markelova ve Mwangi 2010; DOĞAKA 2017).

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ve literatür çalışmalarının ışığında bir tarım kooperatifini başarıya götüren faktörler ve başarısızlığa neden olan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

### ***Bir Tarım Kooperatifini Başarıya Götüren Faktörler***

1. Kooperatifler üye odaklı olmalıdır. Sadece üyelerinin değil, aynı zamanda üyelerinin ailelerinin de ihtiyaçlarını dikkate almalıdır.
2. Kooperatif ortaklarının tümünün sosyal ve ekonomik menfaatleri arasında uyum olmalıdır. Birbirine benzer üretim ve pazarlama sorunları olan üreticiler arasındaki iş birliği diğerlerine göre daha sağlam olmaktadır.
3. Yerel kooperatiflerin kurulması önemlidir. Çünkü coğrafi olarak birbirine yakın olan üyeler arasındaki ilişkiler daha güçlü olmakta ve kooperatif faaliyetleri daha kolay koordine edilebilmektedir.
4. Kooperatifin başarılı olabilmesi için yüksek kaliteli ürünler üretip pazarlaması gerekmektedir. Kooperatifin kendini pazarda kabul ettirebilmesi için standart ürünler üretmesi ve ambalajlamaya da özen göstermesi gerekir. Tanınmış ve başarılı kooperatifler markalaşmış olup, markalarına zarar gelmemesi için kaliteye özellikle dikkat etmektedir.
5. Kooperatifler değişen koşullara uyum sağlayabilmek için esnek bir yapıda olmalıdır. Kooperatif yönetimi söz konusu esnekliği sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.
6. Kooperatifler mutlaka profesyonel yöneticiler istihdam etmelidir. Özellikle kırsal alanda eğitim düzeyinin düşük olduğu dikkate alınır, işletmecilik, üretim ve pazarlama gibi uzmanlık isteyen işlerin profesyonellere bırakılması gerekmektedir.
7. Kooperatifler kısıtlı kaynaklarını çok dikkatli kullanmalı ve kaynak israfından kaçınmalıdır. Kooperatiflerin sınırlı kaynağa sahip olan kişilerin bir araya gelerek daha güçlü olmak için kurulduğu unutulmamalıdır.
8. Kooperatifler düzgün bir şekilde kayıt tutmalı ve muhasebeci çalıştırmalıdır.
9. Risturn ödemeleri son derece önemli olup, kooperatifler mümkün olduğu sürece risturn dağıtarak üyelerinin gelirine daha fazla katkıda bulunmalı ve bu yolla üye bağlılığını artırmalıdır.

10. Kooperatifler güçlerini artırmak için üst örgütlenmelerini tamamlamalıdır. Ancak, üst örgütler ile olan ilişkiler daima yakın bir koordinasyon içerisinde olmalıdır. Yerelde kurulan kooperatifler üst örgütlere değil, üst örgütler yereldeki kooperatiflere hizmet etmelidir.
11. Kooperatifler her zaman çiftçilerin sahip olup, kontrol ettiği bir üretici örgütü olarak kalmalıdır.
12. Kooperatif ortaklarla sözleşmeler yapmalıdır. Özellikle kooperatifin şiddetli rekabete maruz kaldığı ilk kuruluş yıllarında sözleşmenin önemi büyüktür. Birçok kooperatif, esnek bir sözleşmenin istikrar ölçüsü olduğu konusunda birleşmektedirler. Başka hiçbir şekilde sözleşme, gönüllü bir iş birliğinin yerini alamamaktadır.
13. Kooperatif ortaklarına en az rakipleri kadar ödemede bulunmalıdır. Ara sıra çıkabilecek olan düşük fiyatlar üyeler tarafından mevcut piyasa koşullarında kabul edilebilir olmasına karşılık, kooperatifin sürekli olarak piyasadan daha düşük fiyatlar ile çalışması üyelerin kooperatif ile olan bağını kopartacaktır. Bir kooperatife ortak olmak, piyasayı düzenlemek ve çiftçilerin büyük bir çoğunluğu için daha iyi bir fiyat beklentisi anlamına gelmektedir. Bu nedenle kooperatifler üyelerine daha iyi bir fiyat ve daha iyi hizmetler sunabilmelidir.
14. Kooperatifler başarılı olmayı hedefliyorsa rekabetten kaçınılmamalıdır (İnan 2004).
15. Kooperatifin yönetimi şeffaf olmalı ve yöneticiler üyelerine her konuda hesap verebilmelidir.
16. Kooperatiflerin yönetiminde ortaya konulacak kural ve koşullar üyeler tarafından belirlenmeli, basit ve anlaşılır olmalıdır. Başka bir uzman ya da kurum tarafından konulacak kuralların benimsenmesi çok kolay olmayacaktır.
17. Kooperatifler sosyal faaliyetler ve eğitimler düzenlemeli ve bunları sürekli hale getirmelidir.
18. Kooperatifler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve araştırma enstitüleri ve diğer STK'lar ile sürekli iletişim içerisinde olmalı ve kooperatifi geliştirecek aktivite ve projelere aktif olarak katılım sağlamalıdır.

### ***Bir Tarım Kooperatifinde Başarısızlığa Neden Olan Başlıca Faktörler***

1. Kooperatiflerde homojen ortak yapısına dayanan çıkar birliği olmazsa, başarısızlık ihtimali artacaktır. Benzer amaçlara sahip ve gönüllü üreticiler ile farklı amaçlara sahip kimselerin bir arada olduğu birlikteliklerin uyum içinde olma şansı çok düşüktür. Aynı zamanda kooperatif üyelerinin üretim ölçęği bakımından da birbirine yakın olması önemli bir konudur, aksi takdirde kooperatif yönetimi daha güçlü bir grubun eline geçebilir.
2. Kooperatif yöneticilerinin sorunları ortaklarından saklaması, ortaklardan habersiz anlaşmalar ve benzeri uygulamalar yapması güven sarsıcı olacaktır. Kooperatiflerin üreticilere ait olduğu unutulduğu ve başka amaçlara hizmet etmeye başladığı zaman gerçek bir kooperatiften bahsetmek mümkün değildir.
3. Kooperatif yönetiminin seçimlerinin yapılmasında ve personel alımlarında belli bir grubun yönlendirmesine izin verilmemelidir. Yönetimin kooperatif ilkeleri ile uyumlu bir şekilde demokratik bir şekilde olmaması kooperatifleri başarısızlığa sürükleyen nedenlerin başında gelmektedir. Kooperatif yönetim ve denetim kurullarına seçilen kimseler ortakları gerçekten temsil edebilmelidir. Eğer ortaklar kooperatifin kendi kontrollerinden çıkarak, azınlık bir grubun eline düştüğünü hissedersen başarılsızlık olasılığı yüksektir.
4. Kooperatif ortakları iş birliği ve faaliyetlere katılım konusunda zorlanmamalı ve baskı yapılmamalıdır. Baskı ve tehditler üreticilerin desteğini sağlamaktan ziyade bu desteği zayıflatacaktır. Aynı zamanda bu tarz uygulamalar gönüllülük esasına dayanan demokratik kooperatifçilik anlayışına da tamamen aykırıdır.
5. Kooperatifler belli bir iş hacmini sağlamak için ilkelerinden taviz vermemelidir. Ortak dışı işlemler veya kalitenin göz ardı edilmesi ile yapılacak satışlar kooperatifin hem üyeleri hem de müşteriler ile olan ilişkilerine zarar verecektir.
6. Kooperatifler, monopole dayanan hatalı fiyat tespitleri yapmamalıdır. Piyasanın arz ve talep koşullarını yansıtmayan bir fiyat tespiti, kooperatifte yeni bir düzenleme gerektiren bir tepki meydana getirebilir (İnan 2004).
7. Kooperatiflerin finansal kaynaklara ulaşması zorlaştığı müddetçe başarı şansları düşecektir. Hükümetlerin kooperatifçiliğe yönelik politikalarının ve teşviklerinin olmaması kooperatiflerin başarısı önündeki önemli engellerden biridir.



Afganistan'da ekonominin büyük bir kısmı tarıma dayalı olduğu için kooperatiflerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi son derece önemlidir. Ancak, kooperatiflerin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi sadece kooperatifin yönetimi ve üyeleri ile ilgili olmayıp, aynı zamanda hükümet politikaları, ülkenin genel ekonomik durumu ve yapısal faktörler ile de ilgilidir. Afganistan'daki tarım bankasının kaldırılması ve üreticilerin bankadan yüksek faizle kredi almaya – dini inançları da gereği – olumsuz bakması kooperatiflerin finansman sorununu büyük ölçüde arttırmıştır. Afganistan'da kooperatiflerin finansman sorununun çözümü için ya tarım bankasının kuruluşu yeniden gündeme gelmeli ya da buna alternatif finansman kaynakları oluşturulmalıdır. Aynı zamanda kooperatiflerin vergi yükünün azaltılması da önemli bir husustur.

Afganistan'daki kooperatiflerin satış ve pazarlama olanaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle ekonomik koşulların zor olduğu ülkelerde hükümetlerin kooperatiflerin faaliyetlerini teşvik edeceği bir sistem oluşturulması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ahmadi, M. 2008.** *Investigating the factors affecting farmers' membership in cooperatives.* Tahran.
- Ahmadi, S. 2015.** Kooperatifhai Ostani Kabil; Arziyabi Movafaqiyeti Anha ve Avamil Moasir Bar An, Yüksek Lisans Tezi., (s. 5). İsfahan.
- Amini, A. 2003.** Kooperatifi Rahi ba Camea Salim. Tahran, İran.
- Anonim. 2009.** *Afghanistan, Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı, Amar Sabti Kooperatifha ba Meyarat Jadid.* MAİL: <https://www.mail.gov.af/dr/node/1097>.
- Anonim. 2008.** *Birincil tarım ve hayvancılık kooperatifleri oluşturma ve kaydetme yöntemi.* MAİL: <https://www.mail.gov.af/dr/node/1097>.
- Anonim. 2014.** *Kooperatifler, Muhasebe ve Finansman; T.C Milli Eğitim Bakanlığı.* Ankara.
- Anonim. 2017.** Afghanistan of Agriculture Irrigation and Livestock. Kabil.
- Anonim. 2017.** *Procedure for registration of agricultural cooperatives in Afghanistan.* MIAL: <http://faolex.fao.org/docs/pdf/AFG182806.pdf>.
- Anonim. 2019.** *Table of registration statistics of agricultural cooperatives.* tinyurl: <http://tinyurl.com/yyo6ufpw>.
- Ashrafi, S. 2004.** İktisat -i- Keshavarzi ve Taavun. Tahran: Tahran Üniversitesi Yayınları.
- Atayi, A. 2016.** *The First National Conference of Afghanistan Agricultural Cooperatives.* Dari.wadsam: <https://dari.wadsam.com>.
- Baker, M. 1991.** Marketing. An Introductory Text, McMillan, 5th Edition, Ltd, Education.
- Benturaki, J. 2000.** Cooperatives and poverty alleviation. *IDS TEMA*[http://ajcoop.mcls.gov.ir/article\\_8819\\_3ccb1f2811505510e15d32e74aa0599.pdf](http://ajcoop.mcls.gov.ir/article_8819_3ccb1f2811505510e15d32e74aa0599.pdf).
- Bhuyan, S. 2000.** Grower and manager issues in fruit and vegetable cooperative, Annual Meeting, Available at Internet.
- Bruyuniz, C., Goldsmith, P., Hahn, D., Taylort, W. 2001.** Key Success Factors For Emerging Agricultural Marketing Cooperatives. *Journal of Cooperatives*, 14-24.
- Cambridge Dictionary. 2021.** *Definition of Success.* <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/success>.
- Carlbeg, J., Ward, C., Holcomb, C. 2006.** Success Factors for New Generation Cooperatives. *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(1).

- Carr, A., Kariyawasam, A., Casil, M. 2008.** A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *Organization Development Journal*, 26(1), 79-87.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Omta, O. 2013.** Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, 29(1), 39-61.
- Çoban, Ş., Şen, M. 2008.** *Tarımsal Kooperatifçilik*. samsun.tarimorman.gov.tr: [https://samsun.tarimorman.gov.tr/Belgeler/Yayinlar/Kitaplarimiz/tarimsal\\_kooperatifcilik.pdf](https://samsun.tarimorman.gov.tr/Belgeler/Yayinlar/Kitaplarimiz/tarimsal_kooperatifcilik.pdf).
- Crimp, M. 1990.** The Marketing Research Process. Third Edition, Prentice Hall, University Pres, Cambridge, Great Britain.
- Davudi, G. 2016.** Dalayel-i- Mowafaqiyet Şerkethai Taavuni Rostayi ve Pişnihadat İcrayi Taqviyet Rohiye Taavun, Yüksek Lisans Tezi. (s. 2). Tahran: 2016.
- DG. 2014.** *Measuring the Size and Scope of the Cooperative Economy: Global Census on Co-operatives*. un.org: <https://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>.
- DOĞAKA. 2017.** *Ortak Pazarlama Ajansları Araştırma ve Fizibilite Raporu*. Hatay: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı.
- Dokuzlu, S. 2017.** *Ortak Pazarlama Ajansları Araştırma ve Fizibilite Raporu (OPA)*. Doğu Akdeniz Ofset.
- DW. 2017.** *Naqshi Sektöri Khososi dar Rosht Ziraat dar Afghanistan*. <https://p.dw.com/p/2jycL>.
- Engin, M. 2018.** *Tarım Kredi Kooperatiflerinde çok Amlakçılık Politikalarının, Kooperatif Ortakları Açısından Değerlendirilmesi*. Tekirdağ: 2018.
- Eidi, S. 2012.** Assessing the factors affecting the success rate of top cooperatives. *Quarterly Journal of Regional Planning*, 51-39.
- Garnevskaya, E., Shadbolt, N., Liu, G. 2011.** Factors for Successful Development of Farmer cooperatives in Northwest China. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14( 4).
- Green, P. 1988.** Research for Marketing Decisions. *Fifth Edition, Prentice-Hall, Englewood*, 784.
- Green, T., John, A. 2001.** Agricultural Cooperative Managers and the Business Environment. *Journal of Agribusiness*, 19(1), 17-33.
- Haberal, İ., Öztürk, A. 2020.** Kooperatiflerde İç Denetim Süreci: Eğirdir Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1540-1560.
- Hovhannisyan, V., Dunn, D., Urutyan, V. 2005.** The Role of Cooperatives in Milk Marketing The Case of Armenia. *XXI nternational Co-Operatives Research Conference*.

**Hoyt, A. 1989.** Cooperatives in Other Countries. Cooperative in Agriculture. *New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc*, 81-97.

**ICA. 2019.** *Exploring The Cooperative Economy*. monitor.coop: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>.

**İsaac, K., James, N. 2005.** *Qualitative Analysis of Cooperatives Performance Factors in Kiambu District*. slideserve: <https://www.slideserve.com/jacob/qualitative-analysis-of-cooperatives-performance-factors-in-kiambu-district-kenya>.

**İsmaili, M. 2014.** *Arziyabi Avamil Moasir bar Movafaqiyat Sherkathai Tavuni Ostan Qazvin, Yüksek Lisans Tezi*. Tahran: Payam-i- Noor Universitesi Ziraat Fakültesi.

**İnan, H. 2004.** Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli. İstanbul.

**Karacan, A., Çıkın, A. 1994.** Genel Kooperatifçilik. *Demokratik Yönetim* (s. 71). içinde İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

**Karamdokht, R. 2011.** Barasiye Rabete Beyn Akhlaq Sazmani Mudiran ve Asrbakhshi Sazmani Madares Motavasite. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*.

**MAİL. 2019.** *Afganistan, Tarım, Sulama ve Hayvancılık Bakanlığı*. MİAL: <https://www.mail.gov.af/dr/node/1097>.

**Markelova, H., Mwangi, E. 2010.** Collective Action for Smallholder Market Access: Evidence and Implications for Africa. *Review of Policy Research*, 27(5), 621 - 640.

**Marxt, C., Link, P. 2002.** Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems. *International Journal of Production Economics*, 77(3), 219-229.

**MOEC. 2020.** *Afganistan Ekonomi Bakanlığı*. ngo.gov.af: [https://ngo.gov.af/ngo\\_list/](https://ngo.gov.af/ngo_list/).

**Mojaradi, G., Shaqullian, Z., Yaqubi, J. 2012.** Barasi Aavamil Moasir bar Movafaqiyet Tavunihai Damparwari. *Kooperatifler ve Tarım Dergisi*, 124-103.

**Moji. 2019.** *Afganistan Tarım ve Hayvancılık Ürünleri Odası*. moci.gov.a: <https://moci.gov.af/dr/node/659>, <http://tinyurl.com/rj25h79>.

**Mülayim, Z. 1992.** Kooperatifin Tanımı. *Kooperatifçilik* (s. 52). içinde Ankara.

**Najafi, M. 2010.** Arziyabi Naqshi Modiriyet dar Mowafaqiyet Tavuniyahi Keshawarzi, Yüksek Lisans Tezi. Esfahan.

**NSİA. 2019.** *Ulusal İstatistik ve Bilgi Bürosu; Salnameyi Afghaniстан*. nsia.gov.af: <https://nsia.gov.af/library>.

**NSİA. 2020.** *Estimated Population of Afghanistan 2020-21*. nsia.gov.af: <https://nsia.gov.af/library>.

**Öksüz, E. 1982.** Kooperatifçilik Kavramı Ve İlkelerin Işığında Türkiye'de Köy Kalkınma Kooperatifleri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(31), 329 - 358.

- Özcan, O. 2007.** Türkiye’de Kooperatifçiliğin Tarihi Gelişimi ve Cumhuriyet Dönemi Kooperatifçiliği. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, G. 2005.** Cooperative-shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 315-325.
- Özdemir, N. 1981.** Kooperatifçilik. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını.
- Özmen, K. 2000.** İçtihatlı Konut ve İşyeri Yapı Kooperatifleri ve Uygulaması. *Kooperatifçiliğin Yararları* (s. 20). içinde Türkiye.
- Paumgarten, F., Kassa, H., Zida, M., Moeliono, M. 2012.** Benefits, Challenges, and Enabling Conditions of Collective Action to Promote Sustainable Production and Marketing of Products from Africa’s Dry Forest. *Review of Policy Research*, 29(2), 229 - 250.
- Poggie, J., Pollnac, R., Fierro, M. 1998.** Factors influencing the success of fishermen's cooperatives in Ecuador. *Marine Resource Economics*, 5, 231-242.
- Popal, K. 2012.** *Jonbesh Kooperatifi dar Afghanistan*. Afghanpolicy: <http://afghanpolicy27.blogspot.com/2012/06/>.
- Rahin, M. 2011.** Modiriyet dar Rahbari Kooperatifhai Ziraati. *Karna Dergisi*.
- Ranney, E. 2008.** Research in Two Cooperative Research Units, South Dakota State University and Montana State University, U.S Geological Survey Headquarters. Reson. Virginia.
- Rehber, E. 2006.** *Tarımda Örgütlenme ve Sorunları*. Erekonomi: <http://www.erekonomi.com/orgut.pdf>.
- Rehber, E. 2011.** Kooperatifçilik. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Rizayisofi, M. 2012.** Barasiyi Rabete Beyn Salamet Sazmani ve Asar Bakhshi İdare Varzesh. *Quarterly Journal of Applied Research in Sports Management*.
- Robertson, M., Collins, A., Medira, N., Slater, J. 2004.** Barriers to start- up and their effect on aspirant entrepreneurs. *Education and Training*, 45(6), 308-316.
- Rodriguez, J. 2010.** Smallholders’ Agricultural Cooperatives and Rural Development in Colombia. *SSRN Electronic Journal*, 219-271.
- Russo, C., Weatherspoon, D., Peterson, C., Saabatini, M. 2000.** Effects of managers’ power on capital structure: a study of Italian agricultural cooperatives. *The International Food and Agribusiness Management Review*, Volume 3(Issue 1), 27-39.
- Şafak, M. 2019.** Türkiye’de Tarım Politikaları ve Bir Örgünlenme Modeli Olarak Kooperatifçilik, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

**Sayın, B., Sayın, C. 2004.** Türkiye'de Tarımsal Üretici Örgütlenmesi, Avrupa Birliği'ne Uyum Hazırlıkları ve Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu. *Türkiye VI Tarım Ekonomisi kongresi.*

**Sultani, H. 2017.** *Gerayesh Ektisat Tovlid ve Modireyet Vahidhai Keshwarzi, Yüksek Lisans Tezi.* Kerman, İran: Kerman Üniversitesi Tarım Bölümü.

**Talib, M. 2010.** Usul ve Endeshehayi Tavuni. Tahran: Tahran Üniversitesi Yayınları.

**Todaro. 2012.** Tosiye İktisadi dar Keshwarhai Jahan Sevom. *Roshangaran Dergisi, Tahran.*

**TRGM. 2020.** *Tarımsal Örgütlenme Tablosu.* tarimorman.gov.tr: [https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Link/33/Tarimsal-Orgutlenme-Tablosu.](https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Link/33/Tarimsal-Orgutlenme-Tablosu)

**USID. 2008.** *Balkh Province Agricultural Profile.* Afghanistan.ucdavis.edu: [https://afghanag.ucdavis.edu/country-info/province/files/profile-Balkh.pdf.](https://afghanag.ucdavis.edu/country-info/province/files/profile-Balkh.pdf)

**Uzunsakal, E., Doğan , Y. 2018.** Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 1.*

**WCM. 2018.** *Exploring the Kooperative Ekonomi.* monitor.coop: [https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm-2018en-1276015391.pdf.](https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm-2018en-1276015391.pdf)

**WCM. 2019.** *Exploring The Cooperative Economy Report, World Cooperative Monitor.* monitor.coop: [https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final1671449250.pdf.](https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final1671449250.pdf)

**Wilson, M., Hoyt, A. 2011.** Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development. *Journal of Community Practice, 19(1), 48 - 61.*

**Wonderwalt, L. 2005.** The Resuscitation of the Cooperative Sector in South Africa. *Paper Presented at the International Cooperative Alliance XXI International Cooperative Research Conference.*

[https://www.researchgate.net/profile/Louw\\_Walt/publication/237558035\\_THE\\_RESUSCITATION\\_OF\\_THE\\_COOPERATIVE\\_SECTOR\\_IN\\_SOUTH\\_AFRICA/links/5641c7eb08aec448fa61d857/THE-RESUSCITATION-OF-THE-COOPERATIVE-SECTOR-IN-SOUTH-AFRICA.pdf.](https://www.researchgate.net/profile/Louw_Walt/publication/237558035_THE_RESUSCITATION_OF_THE_COOPERATIVE_SECTOR_IN_SOUTH_AFRICA/links/5641c7eb08aec448fa61d857/THE-RESUSCITATION-OF-THE-COOPERATIVE-SECTOR-IN-SOUTH-AFRICA.pdf)

**Zheng, S., Wang, Z., Song, S. 2011.** Farmers' behaviors and performance in cooperatives in Jilin Province of China: A case study. *The Social Science Journal, 48(3), 449-457.*

## EKLER

### Ek 1. Afganistan'daki Kooperatiflerin Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi Anketi

1. Adı- Soyadı: .....
2. Cinsiyet: Kadın  Erkek
3. Yaşınız: .....
4. Eğitim durumunuz:.....
5. Tarımsal kooperatiflerin başarısındaki insan faktörlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

No	Kooperatiflerin Başarısında İnsan Faktörlerinin İncelenmesi	Etki Oranı				
		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
1	Eğitim ve uzmanlık					
2	Üyelerin kooperatifler hakkındaki farkındalığı					
3	Üyelerin kooperatiflere olan inancı					
4	Üyelerin kooperatiflerine olan bağlılığı					
5	Üye katılımı					

6. Tarımsal kooperatiflerin başarısındaki yönetim faktörlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

No	Kooperatiflerin başarısı üzerindeki yönetsel faktörlerin incelenmesi	Etki Oranı				
		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
1	Yöneticilerin kooperatif ilkeleri ve kooperatif statüleri hakkındaki farkındalığı					
2	Kooperatiflere inançları					
3	Yönetim becerileri					
4	Yöneticilerin yeteneği					
5	Yöneticilerin idari ve yerel etkisinin gücü					
6	Yönetimin deneyimi					

7	Yöneticilerin üyelerin fikirlerine önem vermesi ve dikkate alması					
8	Yöneticilerin üyelerin ailelerinin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması					
9	Yöneticilerin eğitim durumu					
10	Uzman personel istihdamı					

7. Tarımsal kooperatiflerin başarısındaki ekonomik faktörleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

No	Kooperatiflerin başarısı üzerindeki ekonomik faktörlerin incelenmesi	Etki Oranı				
		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
1	Pazarlama					
2	Gerekli kredileri sağlamak					
3	Üyelerin yatırım yapmaya hazır olmaları					
4	Yeterli sermayeye sahip olmak					
5	Ülkenin genel ekonomik durumu					
6	Kooperatifin satış mağazalarının bulunması					
7	Kooperatifin satıcılar ile anlaşmalarının bulunması					
8	Kooperatifin ihracat yapması					

8. Dış örgütsel faktörler tarımsal kooperatiflerin başarısını ne ölçüde etkilendiler?

No	Kooperatiflerin başarısı üzerindeki dış örgütsel faktörlerin incelenmesi	Etki Oranı				
		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
1	Tarım bakanlığı					
2	N.G.O					
3	Belediye					
4	Üniversiteler ve araştırma kurumları					



9. Yapısal faktörün tarımsal kooperatiflerin başarısını ne kadar etkilediğini düşünüyorsunuz?

No	Kooperatiflerin başarısı üzerindeki yapısal faktörlerin incelenmesi	Etki Oranı				
		Çok az	Az	Orta	Fazla	Çok fazla
1	Tüzüğün farkındalığı					
2	Kooperatifin kuruluş yeri					
3	Kooperatifin ömrü					

10. Kooperatifinizi geliştirmek için nelere ihtiyaç duyuyorsunuz?

11. Üyelerden beklentilerinizi açıklar mısınız?

12. İlerleyen 10 yıl için kooperatif hedefleriniz nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Sebghatullah YASIN  
Doğum Yeri ve Tarihi : 15.08.1991, Belh-Afganistan  
Yabancı Dil : Farsça, Türkçe

Eğitim Durumu  
Lise : Bakhtar Lisesi 2009, Belh-Afganistan  
Lisans : Balkh Üniversitesi Ziraat Mühendisliği 2013, Belh-Afganistan  
Yüksek Lisans : Uludağ Üniversitesi Tarım Ekonomisi 2021, Bursa-Türkiye

Çalıştığı Kurum/Kurumlar :

İletişim (e-posta) : [sebghatullahyasin4@gmail.com](mailto:sebghatullahyasin4@gmail.com)

Yayımları :