

MONDRAGON KOOPERATİFLERİ VE ÖZYÖNETİM

Ayşe ÜNAL*

ÖZET

İşçiler tarafından kurulan Mondragon kooperatifleri başarılı bir üretim kooperatifçiliği örneği göstermektedir. Kooperatifler üyelerin sermaye miktarına bakılmaksızın seçtikleri organlarca demokratik olarak yönetilmekte ve elde edilen gelir yine işçiler arasında paylaşılmaktadır. Böylece emek ve sermaye arasındaki dengesizliğin olmadığı bir grupta yönetim ve çalışanlar arasında dayanışma sağlanmakta ve kooperatif-özyönetimi gerçekleştirilmektedir.

SUMMARY

Mondragon Cooperatives and Self-Management

The Mondragon cooperatives exhibit a good example of successful production cooperatives founded by workers. They are managed in a democratical way without considering the amount of the members' capital. Under the system, the profit is distributed among the workers. Through this way, the imbalance with respect to labour and capital is removed and thus the solidarity among the workers and management is maintained. Thus the cooperatives society finds the opportunity of enhancing the idea of self-management for cooperatives.

I- GENEL OLARAK ÖZYÖNETİM ve KOOPERATİF ÖZYÖNETİMİ

Çalışanların ortak ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumak ve geliştirmek, çalışma koşullarını iyileştirmek üzere kurdukları evrensel örgütler sendikalar. Aynı amaçlara ulaşmaya yardım eden diğer bir örgütlenme biçimini ise kooperatifler oluşturmaktadır. Gerçekten sendikalar ücret, sosyal yardımlar vb. artışı yoluyla işçilerin reel satın alma güçlerini arttırmaya çalışırken işçi kooperatifleri de tüketilen, kiralanan vb. mal ve hizmetlerin maliyetini düşürerek işçilerin reel gelirini arttırmasına bir başka açıdan katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde bu gerçekten hareketle pek çok sendika bünyesinde çeşitli kooperatifleri oluştururken öte yandan sendika üyesi olan ya da olmayan işçilerin kurduğu kooperatiflerin sayısı da artmaktadır. Çalışmamızda ele alınan Mondragon kooperatifleri de işçiler tarafından kurulmuştur.

* Araş. Gör.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Gerek sendikalar gerekse işçi kooperatifleri çalışma hayatının vazgeçilmez örgütleridir.

Ancak bu örgütlerin varlığı halinde bile emek ile sermaye arasında bir denge sağlama sorunu önemini korumuştur. Özellikle piyasa ekonomisi emek ile sermaye arasındaki dengesizliği emek aleyhine çevirmektedir¹.

İşte sermaye ile çalışanlar arasında bir denge sağlamak, siyasal demokrasiyi iktisadi ve sosyal alanlarda da işler hale getirebilmek için yönetime katılma ve öz-yönetim gibi mekanizmalar geliştirilmiştir.

Özyönetim işletmelerin işçiler tarafından seçilen organlarca yönetilmesi ve elde edilen gelirin yine işçiler arasında paylaşılmasını ifade eden bir süreçtir.

Özyönetimin tüm işletmelerde uygulama alanı bulduğu ülke Yugoslavya olmuş², çalışanların her çalışma potasında, her işletmede, komünde ve toplumun tüm kesimlerinde giderek daha da dolaysızlaşan bir kontrole sahip olması amaçlanmıştır³.

Özyönetim bir toplum düzeni olarak ele alınmayıp bir örgütsel yapı olarak düşünüldüğünde İspanya'daki işçi kooperatiflerinin kendi kendini yönetmesi ve elde edilen gelirin yine kendi aralarında paylaşımı yoluyla nasıl kooperatif-özyönetimini gerçekleştirdiği incelenebilmektedir.

Kooperatif-özyönetimi temelini kooperatif ilkelerinden biri olan "demokratik yönetim" ilkesinden almaktadır. Bu ilke, kooperatif üyelerinin koymuş olduğu sermaye ne olursa olsun genel kurulda her üyenin yalnızca bir oy hakkı olması ve kooperatifin üyeler tarafından seçilen organlarca demokratik olarak yönetilmesi anlamını taşımaktadır.

Mondragon kooperatiflerinde işçilerin kendi-kendilerini yönetmeleri şu şekilde gerçekleşmektedir. Tüm işçilerin genel kurulda yönetim ve denetim kurullarını seçmek için bir oy hakkı bulunmaktadır⁴. Yönetim Kurulu sık sık denetim kuruluna ve yılda bir kez de genel kurula hesap vermek zorundadır. Görüldüğü gibi yönetim kurulu üyelerinin yeniden seçilebilmeleri işçilerin hak ve çıkarlarını gözetmelerine bağlı bulunmaktadır. Böylece demokratik kontrol yoluyla yönetim ve çalışanlar arasında denge ve dayanışmayı sağlamak mümkün olmaktadır⁵.

Mondragon deneyimi ekonomik alandaki başarıları ile günümüzün büyük ölçekli endüstriyel işletmelerinin yanında kooperatiflerin de yer alabileceğini göstermesi ve kooperatif üyelerinin yalnızca işçilerden oluşması açısından önem taşımaktadır.

- 1 Nurhan Akçaylı, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversite Yayınları: 2, İstanbul, 1978, s. 114.
- 2 Jupanov Josip-Adisez Leahak; Yugoslavia, International Handbook of Industrial Relations, (Derleyen: Albert Blum), U.S.A., 1981, s. 647.
- 3 Akçaylı, a.g.e., s. 8.
- 4 Saive Marie-Anne; Mondragon An Experiment With Cooperative Development In The Industrial Sector, Annals of Public and Cooperative Economy, September, 1980, s. 223.
- 5 Oakeshott Robert; The Case For Workers' Coops, Great Britain, 1978, s. 201.

II. MONDRAGON KOOPERATİFLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Mondragon Kuzey İspanya'nın Basque bölgesinde kurulmuş 30.000 nüfuslu küçük bir kenttir. İç savaş sırasında bölge halkının Cumhuriyetçi tarafı desteklemesi merkezi hükümetin olumsuz tepkilerine neden olmuş ve her türlü siyasal ve sendikal faaliyetler yasaklanmıştır. Çalışanlara sendikal örgütlenme yolunun kapanması onları kooperatif biçiminde örgütlenmeye itmiştir. İşçiler, bir katolik papazı olan Fr. Jose Arizmendi önderliğinde önce teknik eğitime ve 1950'den sonra da sanayi kesiminde kooperatif üretimine yönelmişlerdir. Mondragon kooperatif işçileri arasında yaygın olan görüş, kooperatiflerin dinamik yapısının katolik kilisesi ve teknolojinin birleşmesinden oluştuğu yolundadır⁶. Bu durum İspanya kooperatif hareketinin dini akımlardan ne ölçüde etkilendiğini de göstermektedir.

Fr. Jose Arizmendi önderliğinde kurulan teknik okulda gençler için orta düzeyde başlatılan kurslar daha sonra teknik eğitim programına dönüştürülmüştür. Bu okuldan mezun olan beş kişi günümüzde Basque bölgesinin en büyük endüstriyel kooperatifi olan ULGOR'u kurmuştur⁷. Önce soba ve basit ısıtma aletleri ile üretim başlayan bu kooperatif Mondragon kooperatiflerinin başarısının temelini atmıştır. İlk anda üretilen malların tüm bölgelerde tutulması kooperatifçileri finansal gereksinimlerini karşılayacak bir kürum oluşturmaya itmiştir. Bu amaçla 1959 yılında bir kredi kooperatifi kurulmuştur. Bu kooperatif daha sonra Mondragon kooperatifleri üzerinde çok önemli roller oynayan kooperatifler bankasına (CLP-Caja Laboral Porular) dönüştürülmüştür. Böylece bankacılık ve eğitim programları ile üçlü bir boyut kazanan kooperatif hareketi hızla büyümüş ve bölgeye yayılmıştır.

III. MONDRAGON KOOPERATİFLERİNİN EKONOMİK BAŞARILARI

Birbirine bağlı kooperatif girişimler İspanya'nın en büyük buzdolabı üreticisi olup, diğer dayanıklı tüketim mallarının üretiminde de en büyük işletmeler arasında gelmektedir. Üretimde ileri ve sermaye yoğun teknoloji kullanılmaktadır.

Buzdolabı, fırın, otomatik çamaşır makinesi, hafif motor aletleri, elektronik mallar üretilen mallar arasındadır. Bu malların ileri teknoloji yanında vasıflı işgücü gerektirdiği açıktır. Kooperatiflerin bir bölümü diğerleri için üretimde bulunmaktadır. Buzdolabı, fırın, soba üreten kooperatife valf ve termostat üretimi gibi. Ayrıca kooperatifler tarafından girilen yeni yatırımlar dikkat çekicidir⁸.

1979 yılında kooperatiflerin sayısı 76'sı endüstriyel alanda olmak üzere 137'ye ulaşmıştır. Aynı tarihte toplam 17.300 kişinin kooperatiflerde çalıştığı ve cirolarının 57 milyon pesetayı bulduğu görülmektedir^{9,10}.

-
- 6 Oakeshott Robert; Mondragon: Spain's Oasis Of Democracy, Self-Management, Economic Liberation Of Man (Editör: Jaraslov Vanek), U.S.A., 1975, s. 290.
 - 7 Oakeshott, a.g.e., s. 171.
 - 8 Thomas Henk; Mondragon Kooperatif Deneyiminde Gelir Bölüşümü ve Ödüllendirme, Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Yönetime Katılması Semineri, 29-30 Mayıs 1979, s. 1-2.
 - 9 Saive, a.g.m., s. 223.
 - 10 30 Mayıs 1980'de 100 peseta = 1,43 US Dolar

Mondragon kooperatifleri Batı Avrupa'nın en başarılı üretim kooperatifleridir. Üretilen malların yaklaşık % 10'u dünya pazarlarında satılmaktadır. Kooperatif girişimci ile İspanya'nın tekel endüstriyelir arasında emek, sabit ve değişen sermaye verimliliğini karşılaştıran hesaplamalar yapılmıştır. 1972 yılında toplam faktör verimliliği kooperatiflerde 225.000 peseta, İspanya'nın en büyük beş fabrikasında ise 210.000 peseta olarak bulunmuştur. Kooperatiflerde satış başına net kâr oranı ve işçi başına net kâr miktarı diğer firmaların hemen hemen iki katına çıkmaktadır. Kooperatiflerin etkinliği kooperatif olmayan işletmelerle karşılaştırıldığında gelecekteki ölçüler sürekli olarak kooperatifler lehine işlemiştir¹¹.

IV. MONDRAGON KOOPERATİFLERİNDE EĞİTİM

Kooperatifçiliğin en önemli ilkelerinden biri kooperatif eğitiminin geliştirilmesidir¹². Bu ilkenin en güzel uygulamasını Mondragon kooperatiflerinde görmek mümkündür.

Önemli bir eğitim kurumunu oluşturan Politeknik Enstitüsü yılda 1400 öğrenciye yüksek mühendislik derecesi de dahil olmak üzere her düzeyde teknik eğitim vermektedir. Öte yandan öğrencilerin yalnızca dersane ve laboratuvarlarda değil kendi fabrikalarında yapılan uygulamalı derslerle de eğitilmeleri sağlanmaktadır. Mondragon deneyiminde önemli bir rol oynayan eğitim faaliyetlerinden bir diğeri, sürekli ve yenilenen eğitim amacıyla kurulan merkezlerdir. Ayrıca kooperatifler ilköğretim için fon ayırmaktadır. Bünyesinde bölge halkına dönük olarak faaliyet gösteren bir üniversite, lisan laboratuvarları ve araştırma-geliştirme merkezleri bulunmaktadır¹³. Kooperatiflerce tüm topluma ve özellikle bölge halkına sunulan hizmetler yerel toplum ve kooperatifler arasındaki dayanışmayı kuvvetlendirmektedir.

Mondragon deneyiminde anılan teknik okulların katkısı çok büyük olmuştur. Kooperatif eğitim kurumları ile gerekli vasıflı işgücü yetiştirilmiş, kurslar sürekli olarak değişen üretim gereksinmelerine göre ayarlanmıştır. Kooperatifler eğitim alanında devletten beklenen görevleri yerine getirmiş ve bu faaliyetlerinde başarılı olmuşlardır¹⁴.

V. KOOPERATİFLER BANKASI (CLP- Caja Laboral Porular)

Genel olarak kooperatiflerin finansal sorunlarının çözümü onların başarıları ile doğrudan ilgilidir. Kooperatiflerin sermaye ve kredi sorununun ancak bir "kooperatifler bankası" kurmakla çözüleceği gerçeğinden hareketle Mondragon kooperatif toplumu kendi bankasını kurmuştur. CLP 70'i aşan şubesiyle Basque bölgesinin her tarafına yayılmıştır. Tasarruf ve yatırım bankaları ile aynı faaliyetleri sürdüren bu banka, bir yandan tasarruf ve mevduat toplama işlemlerini sürdürürken diğer yandan da yeni kooperatif yatırımları için anahtar görevi yapmaktadır¹⁵.

11 Thomas, a.g.m., s. 6.

12 Mülâyim Ziya Gökalp; Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik, Ankara, 1975, s. 71-72.

13 Thomas, a.g.m., s. 3-4.

14 Oakeshott, a.g.m., s. 295-296.

15 Oakeshott, a.g.m., s. 296.

Yeni bir yatırımın finansmanı şu şekilde gerçekleştirilmektedir. Maliyetin % 10'u işçilerden, % 70'i CLP'den alınan uzun vadeli kredilerden % 20'si ise Çalışma Bakanlığı fonlarından karşılanmaktadır. İlk iki yıl zararlarını CLP yüklenmekte, bu yıllarda borç ödemeleri ertelenmekte, faiz oranları ya düşürülmekte ya da hibe edilmektedir¹⁶. Banka ile kooperatifler arasında anasözleşmeyle kurulan resmi bir ilişki vardır. CLP anasözleşmesine göre her kooperatif yıl sonu kârının % 70'ini ortakların banka hesabına, % 20'sini yedek akçeler fonuna, % 10'unu ise eğitim ve sosyal harcamalar fonuna yatırmak zorundadır.

Banka 100 uzmandan oluşan "Yönetim Danışma Şubesi"ne sahiptir. Bu şube kooperatiflerin gelişimini yakından izleyerek örneğin pazarlama durumunda bir zayıflama veya kârlılık durumunda bir azalma sözkonusu ise ilgili kooperatifin sorununun çözümü için derhal görüşmelere başlamaktadır¹⁷.

Görüldüğü gibi CLP ile kooperatifler arasında güçlü bir dayanışma oluşturulmuştur. CLP ile çalışan her kurum bankanın genel kurul üyesidir. Böylece CLP tüm kooperatiflerin finansman gereksinimleri, karşılaştıkları sorunları çözümü ve yeni kooperatif yatırımları üzerinde önemli roller oynamaktadır.

VI. MONDRAGON KOOPERATİFLERİNİN ÖRGÜTSEL YAPISI

Kooperatifler genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere üç temel organa sahiptir. Aşağıda kooperatif organları açıklanmaktadır¹⁸.

A- Genel Kurul

Genel Kurul ortakların isteklerinin ifade edildiği bir araçtır. Genel kurul olağan ve olağanüstü olmak üzere iki tür toplantı yapabilmektedir. Genel Kurul kurumun tüzüğünü değiştirmek, kurumu dağıtmak, diğer kurumlar ile yapılacak işbirliğini belirlemek, yönetim ve denetim kurulu üyelerini atamak, üyelerin parasal katılımlarını incelemek ve geçmiş yılın bilançosunu inceleyip onaylamak gibi görevleri yerine getirmektedir.

B- Yönetim Kurulu

Kurumun yönetim organını oluşturmaktadır. Genel kurulda tüm işçiler tarafından dört yıl süre ile belirlenmektedir. Yönetim Kurulu üyeleri kabul ve ihraç etmek, ödenecek avans miktar ve oranlarını belirlemek, finansal konular ve dış ilişkilerle ilgilenmek, çeşitli departmanların müdürlerini atamak ve genel kurula sorumluluk devretmekten başka tüm yetkileri kullanma görevine sahiptir.

C- Denetim Kurulu

Genel Kurul tarafından dört yıl için seçilmiş üç üyeden oluşur. Kurumun finansal durumunu izlemek, açıklığa kavuşturmak, denetim işlevini yerine getirerek Genel Kurula bilgi sunmak gibi görevleri bulunmaktadır.

Ayrıca sosyal kuruldan söz edilmelidir. Sosyal kurul, işçilerin sosyal sorunlarına eğilen ve üyelerini temsil eden bir kuruldur. Kurumun sosyal güvenlik ve sosyal yardım konusundaki kararları bağlayıcıdır. Genel olarak sosyal kurul personel politikasının tüm yönleriyle uğraşmaktadır.

16 Saive; a.g.m., s. 237.

17 Thomas, a.g.m., s. 3.

18 Saive; a.g.m., s. 228-231; Oakeshott, a.g.e., s. 188-189.

VII. MONDRAGON ÖZYÖNETİMİNDE GELİR DAĞILIMI

A- Yapılan İş İçin Ödeme

Her işçi bir "emek endeksi"ne sahiptir. Bu endeks işçinin özellikleri, tecrübesi, verilen sorumluluklar, işe karşı tutumu, kıdemi gibi faktörleri içermektedir. İşçiler çalıştıkları fabrikalarda emek endekslerine göre hesaplanan bir gelir elde etmektedirler. Eğer işçiler bu konuda itiraz etmek isterlerse sosyal kurula başvurabilirler¹⁹.

İşçiler ücret almamakta gelirden pay almaktadırlar. Ancak tüm işçiler için CLP'nin belirlediği aylık bir kazanç miktarı sözkonusudur. Fabrika geliri ne kadar olursa olsun işçiler belirlenen kazanç miktarını almaktadırlar²⁰.

Bu kazanç miktarı işçilere avans olarak verilmektedir. Yıllonun geldiğinde toplam işletme gelirinden avans miktarları ve faiz ödemeleri düşülmekte, kalan meblağ bireysel sermaye, kolektif sermaye ve sosyal yardım fonu arasında paylaşılır²¹.

Gelirin % 30'u kolektif kaynaklara ayrılmaktadır. Bunun % 20'si yedek akçeler fonu, % 10'u ise eğitim ve sosyal yardım fonu arasında paylaşılır. Gelirin % 70'i ise üyelerin bireysel sermaye hesabına kaydedilmektedir.

Fabrika gelirlerinin yüksek olduğu dönemlerde sosyal fona ayrılan oran aynı kalırken, yedek akçelere ayrılan oran artmaktadır. Bireysel hesaplara ayrılan miktar ise artsa bile oransal olarak azalmaktadır. Zarar edildiği zaman mekanizma benzer şekilde işlemekte, zararın bir kısmı kolektif kaynaklardan bir kısmı da bireysel kaynaklardan karşılanmaktadır²².

Diğer önemli bir nokta ise fabrikalarda kazançlar arasında en fazla 1/3 oranında farklılaşmaya izin verilmesidir. Böylece Mondragon Eğitim Enstitüsünde bir profesör, bir müdür, kooperatif bankasının en üst düzeyde bir yöneticisi en az kazanç elde eden bir işçinin kazancının üç katından fazlasını alamaz²³. Bu uygulama kooperatif yöneticilerini kaybettireceği akla getirmektedir. Oysa Mondragon deneyiminde bunun tam tersi olmuştur. Gerek içerden yetişmiş gerekse dışardan gelen yöneticilerin çalışmalarını büyük bir istekle sürdürdükleri gözlenmiştir. Burada kooperatif deneyiminin dinamikleri, yeni araştırmalar ve teknolojik yatırımların çalışanları cezbediğini düşünebiliriz²⁴.

Öte yandan kooperatifler arasında aynı işler için kazanç farklılaşmalarına izin verilmemektedir. Burada CLP'nin önemli bir fonksiyonu sözkonusudur.

B- Fabrikaların Mülkiyeti

Fabrikalarda iki tür mülkiyet vardır. Sermayenin bir kısmı kolektiftir. Burada toplumsal mülkiyet sözkonusudur. Sermayenin bir kısmı ise bireyseldir. Bireysel sermaye için işçilere fabrikalarda çalıştıkları müddetçe ödeme yapılmamaktadır. Üye-

19 Saive; a.g.m., s. 231-232.

20 Thomas; a.g.m., s. 7.

21 Saive; a.g.m., s. 231.

22 Thomas; a.g.m., s. 9.

23 Oakeshott, a.g.e., s. 291.

24 Thomas; a.g.m., s. 8.

lerin bireysel sermaye hesabında biriken meblağ emeklilik anında ya da kooperatiflerden ayrılma durumunda kendilerine verilmektedir²⁵.

Her üyeden giriş aidatı alınmaktadır. Bu aidatın bir kısmı kolektif bir kısmı bireysel kaynaklara ayrılmaktadır. İşçiler fabrikalarda çalıştıkları sürece elde edilen gelirin temel kazanç ve faiz ödemeleri dışında yine kolektif ve bireysel kaynaklara ayrılmaktadır. Böylece her işçi üyesi bulunduğu kooperatifin sermayesine katkıda bulunmaktadır.

C- Sermaye İçin Ödenen Faiz

Üyelerin bireysel sermayeleri için % 6 oranında faiz ödenmektedir. Faizler kooperatiflerin koşullarına göre ya hemen ödenmekte ya da bireysel sermaye hesabına alacak kaydedilmektedir. Hiç kimse tüm sermayenin % 5'inden fazlasına sahip olamamaktadır²⁶.

D- Kooperatiflerde Emeklilik ve İşten Ayrılma

Emekli olan işçi bireysel sermaye hesabında toplanan meblağın tamamını alabilmektedir. Ayrıca kuruma bulunduğu katkıya göre belirlenen emeklilik ödeneğini de almaya hak kazanmaktadır.

Eğer bir üye emeklilik durumu dışında kurumdan ayrılmak isterse yönetim kurulu bireysel sermayenin ne kadının ödeneceğine karar vermektedir. Bu ödeme işçinin kurumdan ayrılma nedenine göre değişebilmektedir²⁷.

VIII. MONDRAGON KOOPERATİFLERİNDE İSTİHDAM ve GRUP UYUMU

Mondragon kooperatif deneyiminin en önemli özelliklerinden biri istihdam istikrarıdır. İstihdam güvencesi tam olarak sağlanmıştır. Bu durum istihdam sorunu olmadığı anlamına gelmemektedir. Fabrikalardan birinde işçi sayısını azaltma gereği hissedildiği zaman işçiler diğer fabrikalara aktarılmaktadır. İşçiler mesleki ve teknik eğitim kurumlarında yeniden eğitilmekte ve yeni işlerine kolayca uyum sağlayabilmektedirler.

Ayrıca kooperatifler yeni istihdam alanları yaratma açısından oldukça başarılı olmuşlardır. 1971 ile 1976 yılları arasında bölgede yaratılan toplam istihdamın % 50'si kooperatifler tarafından sağlanmıştır²⁸. İşçilerin katkılarıyla büyüyen sermaye kooperatiflerin yeni yatırım alanlarına yönelmelerini kolaylaştırmaktadır²⁹.

1979 yılı sonuna kadar yalnızca ULGOR'da bir grev olayı görülmüştür. Bu emek ve sermaye arasındaki dengesizliğin olmadığı bir grupta kooperatif yönetimi ve çalışanlar arasında uyum sağlandığını göstermektedir.

25 Thomas; a.g.m., s. 9.

26 Oakeshott, a.g.m., s. 291.

27 Saive; a.g.m., s. 233-234.

28 Thomas; a.g.m., s. 7.

29 Thornley Jenny; Workers' Cooperatives Jobs And Dreams, Great Britain, 1982, s. 34.

SONUÇ

İspanya'nın Basque bölgesinde Mondragon kooperatif toplumu;

1. Sermaye ve emek arasında
2. Yönetim ile çalışanlar arasında
3. Kooperatifler ve yerel toplum arasında

4. Merkezdeki banka ve tek tek kooperatifler arasındaki dayanışmayı gerçekleştirerek³⁰ kooperatif-özyönetimini oluşturmuşlardır. Kooperatiflerin çalışma hayatında sağladığı barış ve ekonomik alandaki başarıları gözönüne alındığında, Mondragon deneyimi bir model niteliği kazanmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akçaylı, Nurhan; Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayınları: 2, İstanbul, 1978.
- Mülayim Ziya Gökalp; Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik, Ankara, 1975.
- Oakeshott Robert; The Case For Workers' Coops, Great Britain, 1978.
- Oakeshott Robert; Mondragon; Spains Oasis of Democracy, Self-Management Economic Liberation of Man (Editör; Jaroslav Vanek), U.S.A., 1975.
- Saive Marie-Anne; Mondragon An Experiment with Cooperative Development in The Industrial Sector, Annals of Public and Cooperative Economy, September, 1980.
- Thomas Henk; Mondragon Kooperatif Deneyiminde Gelir Bölüşümü ve Ödellen-dirme, Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Yönetime Katılması Semineri 29-30 Mayıs, 1979.
- Thornley Jenny; Workers' Cooperatives Jobs And Dreams, Great Britain, 1982.
- Zupanov Josip-Adisez Lehak; Yugoslavia, International Handbook of Industrial Relations (Derleyen: Albert Blum), U.S.A., 1981.

30 Oakeshott; a.g.e., s. 201.