

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ;  
KOOPERATİF VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**  
**Murat ERDAL**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Eskişehir, 2010**

**KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ; KOOPERATİF VE  
ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

**Murat ERDAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme (Kooperatifçilik) Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Nurcan TURAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran 2010**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ; KOOPERATİF VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

**Murat ERDAL**  
**İşletme (Kooperatifçilik) Anabilim Dalı**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2010**  
**Danışman: Doç.Dr.Nurcan TURAN**

Örgüt kavramı, sosyal ve bilimsel bir kavramdır. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan örgütler yaşamlarını devam ettirmek zorundadır. Örgütün yaşamının devam etmesinde ise örgütün çalışanları önemli bir rol oynamaktadırlar.

Kültür, günlük yaşamda bireylerin davranış biçimlerini nitelendirmek amacıyla kullanılan bir kavramken, örgütsel anlamda ise örgütün çalışanlarının davranış biçimlerini örgütsel değerlere göre şekillendirme olarak kavramlaşır.

Örgütün yaşamını devam ettirmesi için, çalışanların belli bir kültürü özümsemesi gerekmektedir. Bu kültür de örgütün kendi öz kültürüdür. Örgüt, kültürü sürekli olduğu sürece yaşamı da sürekli olacaktır. Örgüt kültürünü yaşatanlar da devam ettirenler de örgütteki çalışanlardır. Örgüt kültürünün temel amacı, örgüt çalışanlarına bu kültürü aşilayarak örgüt içindeki değerlere uyum göstermesini sağlamak ve bu değerlere ne kadar uyulduğunun seviyesini belirlemektir.

Örgüt kültürü ile çalışanların bütünlük oluşturması için, örgüt kültürünün iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmada, kooperatif örgütte çalışanların davranışları üzerinde örgüt kültürünün etkisinin nasıl oluştuğu incelenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kooperatif, Örgüt Kültürü, Kooperatiflerde Örgüt Kültürü

**ABSTRACT****Murat ERDAL****CO-OPERATIVE ENTERPRICE ORGANIZATION CULTURE;  
COMPERATIVE ANALSIS OF ORGANIZATION CULTURE IN THE  
COOPERATIVE AND PRIVATE SECTOR ENTERPRICES****Department of Business Administration (Cooperative)****Graduate School of Social Sciences, June 2010****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nurcan TURAN**

The Organization concept is a concept of social and scientific organizations. Established in order to meet the needs of individual organizations must continue their lives. Of the Organization continues to play an important role in the organization's employees are.

Cooperatives Organization's own culture within the organization matter how effectively employees will adapt to the culture of an organization so strong.

To continue the organization's employees are required to adopt a particular culture. This culture is the organization's own culture, continuously as long as the organizational culture of life is also continuous. Organizational culture and continue are living with the working in those organizations. The fundamental purpose of organization culture and employees embraced this culture values harmony within the organization and show how these values indicate the level of compliance that is.

Culture in everyday life behavior of individuals is used to describe a concept, while considering the meaning of organizational behavior of employees of the organization according to organizational values are understood to be forming. Organization's culture and employee behavior to create a whole culture of the organization must be well understood. In this study the behavior of employees in cooperatives organizations on how to render the impact of organizational culture is examined.

**Key Words:** Cooperation, Organizational Culture, Cooperation Culture

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Murat ERDAL**'ın "**Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi**" başlıklı tezi..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Kooperatifçilik) Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Nurcan TURAN .....

Üye : Prof. Dr. Yılmaz ÜLPER .....

Üye : Prof. Dr. Necat BERBEROĞLU .....

**Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖZGEÇMİŞ

Murat ERDAL

İşletme (Kooperatifçilik) Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### Eğitim

A.Ö.F.	2010	Anadolu Üniversitesi, Veteriner ve Laborant Sağlık Programı
LS.	1993	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (İF) İşletme Bölümü
Lise		Eskişehir, Cumhuriyet Lisesi, Edebiyat Bölümü

### Çalışılan Firmalar

2006	Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, Bel-kent A.Ş.
2000	Eskişehir Sarar Sigorta A.Ş.
1999	Anadolu Üniversitesi Kooperatifler Projesi, Araştırma Personeli-AROM Vakfi

### Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Eskişehir / 1965 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEZ ÖZÜ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

BİRİNCİ BÖLÜM  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI .....	3
1.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı .....	3
1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı .....	4
1.2.1. Kültürün Çeşitleri .....	5
1.2.1.1. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	5
1.2.1.2. Genel Kültür ve Alt Kültür .....	6
1.2.2. Kültürün Özellikleri .....	6
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	7
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI .....	8
3.1. Örgüt Kültürünün Önemi .....	8
3.2. Örgüt Kültürünün Yararları .....	8
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ .....	9
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI .....	10
5.1. Seremoniler ve Törenler .....	10
5.2. Hikayeler ve Mitler .....	10
5.3. Kahramanlar ve Süper starlar .....	10
5.4. Semboller ve Dil .....	11
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI .....	12

	<u>Sayfa No</u>
7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YANSIDIĞI ALANLAR .....	13
7.1. Fiziksel Alanlar .....	13
7.2. Davranışsal Alanlar .....	13
7.3. Sözel Alanlar .....	13
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ .....	13
8.1. Charles Handy' ye Göre Örgüt Kültürü .....	13
8.1.1. Güç / Otorite Kültürü .....	14
8.1.2. Bürokratik / Rol Kültürü .....	14
8.1.3. İş Süreç Kültürü .....	14
8.1.4. Birey Kültürü .....	14
8.2. Toyro Kono' ye Göre Örgüt Kültürü .....	15
8.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi .....	15
8.2.2. Liderleri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi .....	15
8.2.3. Bürokratik Kültür Tipi .....	15
8.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi .....	16
8.2.5. Güçlü Lider Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi .....	16
8.3. Deal ve Kennedy' ye Göre Örgüt Kültürü .....	16
8.3.1. Yetki Kültürü .....	16
8.3.2. Atılgan Kültür .....	16
8.3.3. Kapalı Hiyerarşi Kültürü .....	17
8.3.4. Aktivite Kültürü .....	17
9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI	
İÇİN GEREKENLER .....	17
10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİNİ ARTTIRAN ÖZELLİKLER .....	17
10.1. İşletme Dışı Özellikler .....	17
10.2. İşletme İçi Özellikler .....	18
11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER .....	18
11.1. Dış Etkenler .....	18
11.2. İç Etkenler .....	19
11.2.1. Olumlu Etkenler .....	19
11.2.2. Olumsuz Etkenler .....	20

	<u>Sayfa No</u>
12. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UYGULAMASI .....	20
12.1. Yönetim Açısından Uygulama .....	20
12.2. Çalışanlar Açısından Uygulama .....	21
13. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA .....	22
13.1. Örgüte Girmeden Önceki Aşama .....	23
13.2. Örgütsel Karşılama Aşaması .....	23
13.3. Başkalaşım veya Değişim Aşaması .....	23
14. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	23
14.1. Örgüt Kültürünün Değişimi .....	24
14.1.1. Örgüt Kültürünün Değişimine Karşı Direnç Noktaları .....	24
14.1.1.1. Algıda Seçicilik .....	24
14.1.1.2. Alışkanlıklar .....	25
14.1.1.3. Güvenlik .....	25
14.1.1.4. Ekonomik Nedenler .....	25
14.1.1.5. Statü ve Saygınlık .....	25
15. YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER .....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI VE İÇERİĞİ, KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLKE VE DEĞERLERİ

1. KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI VE İÇERİĞİ .....	26
2. KOOPERATİFÇİLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ .....	27
3. KOOPERATİFÇİLİĞİN TARİHİ GELİŞİMİ .....	28
3.1. Dünya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi .....	28
3.2. Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi .....	29

	<u>Sayfa No</u>
4. KOOPERATİFLERİN DEVLETLE İLİŞKİLERİ .....	30
4.1. Dünya’da Devlet Kooperatif İlişkileri .....	31
4.1.1. Serbest Sistem .....	31
4.1.2. Karşılıklı Yardım Sistemi .....	32
4.1.3. Vesayet Sistemi .....	32
4.1.4. Devletçilik Sistemi .....	33
4.2. Türkiye’de Devlet Kooperatif İlişkileri .....	33
4.3. Türkiye’de Kooperatiflerin Ortaklarla İlişkileri .....	34
4.4. Türkiye’de Sendika Kooperatif İlişkileri .....	36
4.5. Türkiye’de Piyasa Kooperatif İlişkileri .....	36
5. KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ÖZELLİKLERİ .....	36
5.1. Kooperatif İşletmelerde Yönetim Organları ve Görevleri .....	37
5.1.1. Genel Kurul .....	37
5.1.2. Yönetim Kurulu .....	38
5.1.3. Denetim Kurulu .....	39
5.2. Kooperatif İşletmelerde Yönetim İşlevleri .....	39
5.2.1. Planlama .....	39
5.2.2. Örgütlenme .....	40
5.2.3. Koordinasyon .....	40
5.2.4. Yönelme .....	41
5.2.5. Denetim .....	41
7. KOOPERATİF İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ VE DİĞER İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARI .....	42
8. KOOPERATİFLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KOOPERATİFÇİLİK İLKE VE DEĞERLERİ .....	44
8.1. Kooperatifçilik Örgüt Kültürü Öğeleri .....	45
8.1.1. Gözle Görülen Örgüt Kültürü Öğeleri .....	45
8.1.2. Gözle Görülmeyen Örgüt Kültürü Öğeleri .....	46
8.2. Kooperatiflerde Örgüt Kültürünün Oluşmasında Kooperatifçilik Değer ve İlkeleri .....	47

	<u>Sayfa No</u>
8.2.1. Kooperatifçilik Değerleri .....	47
8.2.2. Kooperatifçilik İlkeleri .....	49

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KOOPERATİF VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	57
2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	57
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	57
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	58
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	58
4.2. Veri Toplama Yöntemi .....	58
4.3. Verilerin Analizi .....	59
5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	59
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	85
EKLER .....	89
KAYNAKÇA .....	93

## TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Ankete Katılanların İşletme Türlerine Göre Dağılımı .....	59
Tablo 2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	60
Tablo 3: Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı .....	61
Tablo 4: Ankete Katılanların Yaptıkları Görevlere Göre Dağılımı .....	62
Tablo 5: Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	63
Tablo 6: Ankete Katılanların İşletme Türlerine Göre 64 Cinsiyet Dağılımları .....	64
Tablo 7: Ankete Katılanların İşletme Türlerine Göre Öğrenim Dağılımı .....	65
Tablo 8: Ankete Katılanların İşletme Türlerine Göre Çalışma Dağılımı .....	66
Tablo 9: Ankete Katılanların İşletme Türüne Göre İşyerindeki Görev Dağılımı .....	68
Tablo 10: Ankete Katılanların Örgüt Kültürüne İlişkin Cevaplarının İşletme Türüne Göre Dağılımı .....	70
Tablo 11: İşletmeler Arası İlişki Anlamlılık Testi (T-Testi) .....	75
Tablo 12: Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi .....	75
Tablo 13: Güvenilirlik Testi (Reliability Statistics) .....	76
Tablo 14: Non Parametrik Man-Whitney U Testi Analizi .....	76
Tablo 15: Cinsiyetlere Göre Maddelere Verilen Cevapların Ortalamalı Anlamlı Dağılımı .....	78
Tablo 16: Öğrenim Durumuna Göre Maddelere Verilen Cevapların Ortalamalı Anlamlı Dağılımı .....	79
Tablo 17: Çalışma Sürelerine Göre Maddelere Verilen Cevapların Ortalamalı Anlamlı Dağılımı .....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Ankete Katılanların İşletme Türlerine Göre Oransal Dağılımı .....	60
Şekil 2: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı .....	60
Şekil 3: Ankete Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Oransal Dağılımı .....	61
Şekil 4: Ankete Katılanların Yaptıkları Görevlere Göre Oransal Dağılımı .....	62
Şekil 5: Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Oransal Dağılımı .....	63
Şekil 6: Ankete Katılanların Cinsiyetlerinin İşletme Türlerine Göre Dağılımı .....	64
Şekil 7: Ankete Katılanların Öğrenim Durumlarının İşletme Türlerine Göre Oransal Dağılımı .....	66
Şekil 8: Ankete Katılanların Çalışma Sürelerinin İşletme Türlerine Göre Oransal Dağılımı .....	67
Şekil 9: Ankete Katılanların İşyerindeki Görevlerinin İşletme Türüne Göre Oransal Dağılımı .....	69
Şekil 10: Ankete Katılanların Örgüt Kültürüne İlişkin Cevaplarının İşletme Türüne Göre Grafikselsel Dağılımı .....	74

## GİRİŞ

Örgüt; bireylerin amaçlarını, emeklerini, değerlerini bir araya getirmek suretiyle oluşturdukları bir sistemdir. Bu sistemler, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla kurulmuş toplumsal kuruluşlardır. Bireyler, örgütün bir parçası olup, hedeflere ulaşmada hem kendi aralarında hem de örgüt içinde birbiriyle uyumlu olmak zorundadır. Örgütler bu nedenle, işletmede çalışan bireyleri birbiriyle uyumlu hale getirip, uygun çalışma ortamı yaratan sistemler olarak tanımlanmaktadır.

Bireylerin uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak ise örgüt ve işletme kültürünün amacıdır.. Örgüt kültürü, işletmenin kuruluşundan bu yana oluşturduğu, zamanla yerine oturan, değişebilen veya değiştirilemeyen değerlerden meydana gelen bir kültür sürecidir. Bu kültür aynı zamanda, deneyimler sonucu oluşmuş ve yerleşmiş değerler topluluğudur.

Günümüzün hızlı değişim ve gelişim geçiren iş dünyasında ,örgüt kültürü işletmelerin büyüme ve gelişmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Her işletmenin belli bir kültürü olmakla beraber, bu kültürü uygulayış biçimleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Burada gerçek olan, işletmelerin kendine özgü bir kültür yapısının var olmasıdır. Kendine özgü bir kültür yapısına sahip olan örgütlerden biri de, kooperatif işletmelerdir.

Örgüt kültürünün özel sektör ve kooperatif işletmelerde karşılaştırma ve değerlendirilmesini yapmayı amaçlayan bu çalışmanın birinci bölümünde, örgüt, örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürünün gelişimi hakkında genel bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise kooperatifçilik ve kooperatiflerde örgüt kültürüne genel hatlarıyla değinilmiş, örgüt kültürünün önemi ve unsurları üzerinde durulmuştur. Ayrıca kooperatif ilkeleri ile örgüt kültürünün birbirinden nasıl etkilendiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, kooperatif ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Bu amaçla, Eskişehir’de faaliyet gösteren bir tüketim kooperatifi ile aynı sektörde faaliyet gösteren bir market çalışanlarına anket uygulanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

#### 1.1. Örgüt Kavramı ve Kapsamı

Mal ya da hizmet üretmek amacıyla birçok insan durmadan çalışmakta ve birçok insan da bu çalışmalarını yönetmektedir. Tüm bu çalışmalar örgüt adı verilen bir işbirliği sistemi içerisinde sürdürülmektedir. Bu işbirliği ekonomik olabileceği gibi sosyal, kültürel, askeri, dinsel ve siyasal amaçlı da olabilir.<sup>1</sup> Örgütlerde mal ya da hizmet üretimine ayrılmış çeşitli kaynaklar bulunur. Bunlar insan kaynakları olabildiği gibi finansal ya da materyal kaynakları da olabilir. Sosyal bir sistem olan örgütler, toplumun sosyal yapısından da etkilenirler.

Pek çok konuda olduğu gibi literatürde örgüt ile ilgili de birçok tanıma rastlamak mümkündür.

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi, değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiş bir kavramdır. Böylece bu bilimlerin her birinin kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik tanımları yapılmıştır.<sup>2</sup>

Koçel'e göre örgüt, bir düzen ya da düzenlemeyi ifade eder ve iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlanır.<sup>3</sup>

Örgüt kuramları açısından da örgüt farklı açılardan tanımlanabilir. Klasik kurama göre örgütler “ bir iş başarmak amacıyla oluşturulmuş araçlar” dır. Olumsuzluk kuramı açısından “içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı değişim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar” dır. Bilişsel örgüt kuramı açısından “paylaşılan bilgi sistemleri” dir.

<sup>1</sup> Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim** (Birinci Basım. Seckin Kitabevi, Ankara: 2003), s.16.

<sup>2</sup> Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezi İlkokullarda Bir Araştırma** (Anadolu Üniversitesi Ya., No: 372, Eskişehir, 1994), s.39.

<sup>3</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**. Beta Ya., Yedinci Basım. İstanbul:1999 a, s.114.

Sembolik örgüt kuramı açısından ise “sembolik söylem örüntüleri” olarak tanımlanmaktadır.<sup>4</sup>

## 1.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Örgüt kültürüne geçmeden önce tanımlanması ve anlatılması zor olan kültür kavramının tanımlanması gerekir. Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmış olmasına rağmen, pek çok araştırmacı belli bir kültür tanımında birleşmek konusunda zorlanmışlardır. Bunun nedeni kültür sözcüğünün anlam bakımından çok çeşitlilik içermesidir.

Kültür bir ulusun içinde yaşayanlar tarafından, üretilmiş maddi ve manevi değerlerin tümüdür ve ulusun yaşamını şekillendiren ve etki eden değerler ve normlar topluluğudur. Kültür, ulusun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve yeni gelen kuşaklara aktarılır. Yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek, kendilerinden sonra gelen kuşaklara aktarırlar. İnsanın kişiliği büyüdüğü toplumun kültürünün içinde yoğrularak şekil alır. Her insan kendi yaşadığı kültürün üyesidir. İnsanın kendi yetiştiği kültürden edindiği değerler, kendi kişiliğinin özüdür. Bu değerler insanla özdeşleşmiştir.<sup>5</sup>

Kültür, insanın yaşadığı toplumdaki duygu, düşünce yargı ve değerlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu tanım aynı zamanda toplumdaki gelenek, görenek ve sanat değerlerini de kapsayan genel bir ifadedir.

İşletme açısından ise kültür; kuruluşun çalışma biçimi ve bu çalışmaların sonucunu etkileyen, işletme içinde çalışanlar tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örfler ve adetler olarak kişiler arasındaki ilişkiyi pekiştiren bir yapıdır.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler** (Pegem Yayıncılık, İstanbul: 2002), s.24.

<sup>5</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış** (Ekinoks Basım ve Yayım Dağıtım, Ankara: 2008), s.387.

<sup>6</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği** (Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Beşinci Basım. İstanbul: 2005), s.211.

### 1.2.1. Kültürün eşitleri

Toplumları bir araya getiren ve bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleridir. Kültür sahip olduğu özelliklere göre çeşitli açılardan sınıflandırılabilir.

#### 1.2.1.1. Maddi ve Manevi Kültür

**Maddi Kültür:** Kültürün alt yapısal değerlerinden oluşur; toplum fertlerinin ihtiyaçlarını karşılayan nesnelere dir. Elle tutulan fiziki değerlerdir. Bu değerler toplumdaki fertlerin genel gereksinmelerini doyumak için kullanılır. Çok t kutilir, çabuk eskir, yerlerine yenileri getirilir. Bu değerler, kullanılan teknikler, üretilmiş teknoloji, güzel sanatlar ve bilimlerdir. Maddi değerler olmadan kültürün manevi değerleri yaşamını sürdüremez.

Örgüt için ise maddi değerler, örgütün girdilerini, ana malını, ürünlerini, kaynaklarını, üretim araçlarını ifade eden gerçek değerlerdir. Örgütteki  retim faaliyetlerini genellikle maddi değerler düzenler. Örgütün  r n üretme yöntemleri, araçları, ürünleri kullanma yöntemleri, örgütsel yapısı, örgütün iletişim ve etkileşim araçları maddi kültürüdür.

**Manevi Kültür:** Kültürün  st yapı değerleridir, soyuttur, bir toplumun dilini, törelerini, inançlarını, kurallarını, yaşama yasalarını, geleneklerini, göreneklerini, kökenini ve tarihi değerlerini oluşturan kültürdür.

Maddi kültürün üretilmesinde; ekonomi, iş, ticaret gibi, mal ve hizmet üretimine yönelik toplumsal kurumların katkısı olmasına karşılık, manevi kültürün oluşmasında bu kendini; din, yazın hukuk, evlilik, eğitim kurumları olarak gösterir. Bununla birlikte maddi ve manevi kültürel değerlerin ve kültürün oluşmasında toplumun tüm kurumlarının katkısı bulunur.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Başaran, a.g.e., s.390.

### 1.2.1.2. Genel ve Alt Kültür

**Genel Kültür:** Genel kültür toplumun sahip olduğu kültürdür.

**Alt Kültür:** Toplumun genel kültürü çok sayıda alt kültürden oluşur. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölge ya da kültürlerden olabilirler Ancak hem kendi kültürlerini hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Bu nedenle örgütler de genel kültürün bir alt kültürünü oluştururlar.<sup>8</sup>

### 1.2.2. Kültürün Özellikleri

Kültürün özellikleri toplumsal yapıya, sosyal ve ekonomik koşullara göre değişiklikler gösterir. Bununla birlikte kültürle ilgili bazı genel özellikler şu şekilde sıralanabilir:<sup>9</sup>

- Kültür, toplumsaldır. Bir toplumu diğerinden ayırır.
- Kültür, toplumdaki bireyler tarafından paylaşılır.
- Kültür, zaman içerisinde kazanılmış alışkanlıklar ve davranışlar toplamı olduğundan öğrenilebilir.
- Kültür, dayanışmanın önemli temellerinden birisidir.
- Kültür, değişliğe uğrayabilir.
- Kültür, süreklilik taşır.
- Sosyal kişiliğin oluşmasında egemen bir faktördür.
- Kültür, bütünleştiricidir.

---

<sup>8</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik ve Ercan Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler,” **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:7, S.1, (2001), s. 222-223.

<sup>9</sup> İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım** (Aktüel Yayınları, İstanbul: 2004), s.11.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgütler, insanlar tarafından kurulup toplum içerisinde faaliyette bulunurlar. Bu nedenle örgütler, hem kültürün bir ögesidir, hem de kendi içerisinde ayrı bir kültür oluştururlar.<sup>10</sup> Örgüt kültürü işletmenin misyonundan, amacından, ortamından, hedeflerinden ve bunlar için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar ve çalışanların davranışlarını ve örgütün görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış şekilleri sürecini ifade eder. Örgütsel kültür, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklı olmasını ifade eder. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran unsurlar; örgütün tarihi, çalışanlarında oluşturduğu karakter ve önceki yöneticilerin bıraktıkları izlerdir.

Örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgüt kültürü kısaca, bir işletmenin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanır.<sup>11</sup>
- Örgüt kültürü, aynı işletmede çalışanların, tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile çalışanların davranışlarını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri belirleyen, çalışmaların nasıl yürütüldüğünü gösteren kurallar denetimidir.<sup>12</sup>
- Örgüt kültürü, bir başka tanıma göre, işletme çalışanlarının bu toplumda yaşamlarını ve davranışlarını biçimlendiren, işletme kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan işgörenlerce üretilen değerlerdir.<sup>13</sup>
- Örgüt kültürü, bir başka ifadeyle, örgüt çalışanlarınca paylaşılan ortak tarih, değerler ve normlara işaret eder. Daha çok işlerin ve faaliyetlerin nasıl sürdürüldüğüyle ve neden bu şekilde sürdürüldüğüyle ilgilenir.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Abdullah Karaman, **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi** (IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Birinci Basım. İstanbul: 2005), s.72.

<sup>11</sup> Okay, **a.g.e.**, s.64.

<sup>12</sup> Okay, **a.g.e.**, s.212.

<sup>13</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.395.

<sup>14</sup> Mahmut Arslan ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Temmuz 2001), s.177.

Örgüt kültürünün geçmişi ve örgüt kültürü ile ilgili kavramlar, 1980'li yıllardan sonra ele alınmışsa da, bu çalışmaların geçmişi daha eski yıllara dayanmaktadır. Bu çalışmaların gelişimi, sosyal bilimlerin geçmişi kadar eskiye gider. Antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi örgüt kültürünü inceleyen bilim dalları arasındadır.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE YARARLARI

#### 3.1. Örgüt Kültürünün Önemi

İşletmelerde iş hayatına ilişkin tutum ve davranışları oluşturma, koruma ve geliştirmede örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü işletmelerin rekabetçi olmalarında da önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmelerde örgüt kültürü; işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etki yarattığı gibi, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı artırmada da önemli bir araçtır,<sup>15</sup>

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanlara yol gösterici çeşitli davranış kuralları bulunur. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında, bu yerleşmiş davranış kalıpları kadar, işletmeye yeni katılan üyelerin getirmiş olduğu davranış kalıpları da etkili olur. İşletmelerdeki davranış kalıplarının oluşmasında, işletme yöneticilerinin davranış ve tutumlarının da önemli derecede etkisi bulunmaktadır.

#### 3.2. Örgüt Kültürünün Yararları

İşletmelerde belirli bir süreç sonunda çeşitli etkenlere dayalı olarak ortaya çıkmış olan örgüt kültürünün çeşitli yararlarından söz edilebilir.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Beşinci Basım. Beta Ya.,İstanbul:1998), s.399.

<sup>16</sup>Hüseyin Çırpan ve Mustafa Koyuncu, "İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması," **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, C.2, S. 9, İstanbul, (1998), s.227.

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların yaşadığı bazı sorunların ortadan kaldırılmasında ya da bu sorunların çalışanlar tarafından kurumun kültürünün bir parçası olarak algılanıp kabullenilmesinde etkili olur.
- Örgüt kültürü yöneticilerin yetişmesinde olumlu etki sağlar.
- İşletme içi iletişim ve ilişkilerde örgüt kültürünün yapıcı etkisi bulunur. Güçlü bir örgüt kültürü biz duygusunu geliştirerek örgüte bağlılığı artırır.
- Örgüt içi çatışmalar örgüt kültürünün getirdiği standart ve prosedürler yardımı ile çözümlenebilir.
- Örgüt kültürü işletmenin devamlılığını ve tanıtımını sağlar.

#### 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili farklı görüş ve düşünceler olmakla birlikte üzerinde fikir birliğine varılan özellikler şu şekilde özetlenebilir.<sup>17</sup>

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Gelecek nesillere aktarılabilir.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Sosyal niteliklere sahiptir.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin olmayıp, örgüt üyelerinin düşüncelerinde, bilinç ve belleklerinde yer alan inanç ve değerlerden oluşur.
- Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayırıcı özellikler taşır.
- Örgüt kültürü davranış kalıpları oluşturur, bunlar düzenli bir biçimde tekrarlanır.

---

<sup>17</sup> Eren, **a.g.e.**, s.88,89.

## **5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI**

Örgüt kültürünün unsurları; seromoniler ve törenler, hikayeler ve mitler, kahramanlar ve liderler, semboller ve dilden oluşur.

### **5.1. Seremoniler ve Törenler**

Seremoniler örgüt içindeki özel olaylardır. Bu özel olaylar örgütteki çalışanları birbirine bağlayıp, örgüt kültürünü güçlendirir.

Bu tip seremonilerin yapılmasının çeşitli amaçları bulunur. Amaçlardan birisi başarılı çalışanları örnek göstererek, diğer çalışanların verimliliğini artırmak ve örgüte ve değerlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlamaktır.

Seremonilerin düzenlenmesinin bir başka amacı da, kişileri ödüllendirerek, başarılarını kutlamaktır.

### **5.2. Hikâyeler ve Mitler**

Hikayeler ve mitler örgüt kültürünün oluşumunda ve örgütü tanımada önem taşırlar. Hikayeler, çalışanların daha önce dinlediği veya tanık olduğu geçmişte yaşanan olaylardır. Örgüt çalışanları hikayelerden bahsedip, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe bu hikayelerin temsil ettiği kavramlarında akılda kalması daha kolay olmaktadır. Hikayelere karşın mitler ise; örgüt kültüründe çalışanlara aktarılan daha masalcı bir yaklaşımdır. Ancak bir çok olay mit anlatımı yaklaşımı sonucunda hikayeye dönüşmüş ve bu sayede belirginleşerek karışık olmaktan kurtulup, açıklanabilmiştir.

### **5.3. Kahramanlar ve Süperstarlar**

Kahramanlar örgütün değerlerini bilen ve kültürünü kişilikleriyle bütünleştiren insanlardır. Örgüt içinde her çalışanın kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişidir. Tüm çalışanlar kahramanı örnek alarak, kahramanlığı arzulamakta ve bir gün bu payeye ulaşabilecekleri bilincini taşımaktadırlar.

Kahramanlara örnek olarak, bir örgütte çalışanın işletmenin ürettiği bir ürünü geliştirerek yeni bir mamul haline getirmesi ya da işletmenin üretimini artırıcı teoriler geliştirerek, işletmenin ekonomik yönden rahatlamasını sağlamasını verebiliriz.

Örgütsel süperstarlar son derece sıra dışı kişiler olup, kendileri ile aynı konumda olan insanların arasından bir anda parlar ve sıyrılırlar. Zaman zaman bir endüstri için sembol haline gelebilirler. Örneğin, 1900'lerde Thomas Edison'un ticari elektriği keşfetmesi gibi. Bu keşiften dolayı Thomas Edison, tüm dünyada, herkesin kabul ettiği bir sembol haline gelmiştir.

#### 5.4. Semboller ve Dil

Semboller insanlara özel bir anlam ifade eden objeler, olaylar ve hareketlerdir. Sembollere örnek olarak; şirket logoları, bayrakları ve ticari unvanlarını verebiliriz. Semboller kolayca hatırlanıp akılda kalabilecek şeylerdir.

Örneğin; Mercedes'i temsil eden üç köşeli yıldız logosu, akılda kalan ve kaliteyi hatırlatan bir unsurdur.

Sembollerini çok önemli ve gerekli yapan, onların karışık mesajları etkili ve ekonomik bir biçimde aktarabilme özelliğine sahip olmasıdır.

Örgüt dili de semboller gibi örgüt kültürünün algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olan bir unsurdur. Bir çok işletmede çalışanların kullandığı dil, örgüt kültürünün de bir aynasıdır. Bir çok örgütte çalışanların kullandıkları dil örgütün kültürünü ifade eder. Dil aynı zamanda örgüt çalışanlarını birleştirici bir rol oynar. Örneğin, Microsoft'un kurucusu Bill Gates ve onun çalışma arkadaşları, kurumu temsil eden, kuruma özgü yeni ve teknik bir dil geliştirmişlerdir.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: (Anadolu Üniversitesi, ETAM, 2005). s.212, 213.

## 6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgütsel kültür karmaşık ve çok yönlü olduğundan, çok değişik boyutlarda incelenebilir. Örgüt kültürü kavramının soyut olması, araştırmacıların örgüt kültürünün boyutlarını belirlemede zorlanmasına yol açmaktadır. Ancak bununla birlikte örgüt kültürünün birbiriyle ilişkili ve bağlı bazı boyutlarından söz edilebilir. Robbins örgüt kültürünün on boyutunu şu şekilde sıralamaktadır:<sup>19</sup>

- Kişisel inisiyatif boyutu; örgüt içerisinde bireyin sorumluluk ve bağımsızlık düzeyini ve kendini gerçekleştirebilmek için bireye verilen fırsatları açıklar.
- Risk alma boyutu; işletme çalışanlarının rekabetçi ortamda ne derece risk almaya ve mücadeleye hazır olduklarını gösterir.
- Yön boyutu, belirlenen açık ve net hedefler doğrultusunda çalışanlardan beklenen performans derecesini ortaya koyar.
- Bütünleşme boyutu; çalışanların örgüt içinde ne derecede koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edildiği ile ilgilidir.
- Yönetimin desteği boyutu; yöneticilerin çalışanlarına ne derece destek ve yardım sağladığı ile ilgilidir.
- Kontrol boyutu; örgüt çalışanlarının davranışlarını kontrol etmeye yardımcı olan kural ve yönetmelikler ile doğrudan denetimlerin sayısıdır.
- Kimlik boyutu; Çalışanların uzmanlık alanları ve belirli çalışma gruplarının ötesinde, örgüt kimliğini benimseme derecesini gösterir.
- Ödül sistemleri boyutu; Ödüllerin kıdem ya da kayırma yerine ne derecede çalışanların performansına bağlı olarak verildiğinin göstergesidir.
- Çatışmalara gösterilen tolerans boyutu; çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmalarda açıklık ve hoşgörü derecesini ortaya koyar.
- İletişim boyutu; örgütsel iletişimin ne dereceye kadar hiyerarşik olarak sınırlandırıldığının göstergesidir.

---

<sup>19</sup> Nevzat Demir, “Örgüt Kültürü- İş tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma.”( Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2005), s.47, 48.; Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications** (Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1990), s.438-439.

## 7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YANSIDIĞI ALANLAR

Örgüt kültürünün yansıdığı birçok alan vardır. Bununla birlikte örgüt kültürünün yansıdığı alanları fiziksel, davranışsal ve sözel alanlar olmak üzere üç temel başlık altında kısaca toplayabiliriz

### 7.1. Fiziksel Alanlar

Örgüt kültürü fiziksel yansımaları; logo, binalar, dekorasyon, giyim tarzı, ofis düzeni, kullanılan araç ve gereçler, örgütün işleyiş şeması ve prosedürler üzerinde gösterir.

### 7.2. Davranışsal Alanlar

Örgüt kültürünün yansıdığı davranışsal alanlar ise; tören ve seremoniler, iletişim şekli, ödül ve cezalandırma sistemi, takım çalışması, sosyal etkinlikler gibi verilerdir.

### 7.3. Sözel Alanlar

Örgüt kültürünün sözel alanda ise verileri; konuşulan dil, hitap şekli, sloganlar, hikayeler ve işletme kahramanları olarak yansır.<sup>20</sup>

## 8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapanlar, örgüt kültürü konusunda çeşitli modeller ortaya koymuşlardır. Burada bu modeller arasında daha çok göze çarpan; Charles Handy, Toyohiro Kono ve Deal ve Kennedy'nin modelleri ele alınacaktır.

### 8.1. Charles Handy'ye Göre Örgüt Kültürü

Charles Handy örgütleri; yapıları, yönetim tarzları ve fikirleri açısından 4 gruba ayırmıştır. Bunlar güç kültürü, bürokratik kültür, iş ve birey kültürü olarak ayrılmaktadır.

---

<sup>20</sup> [http:// insan kaynaklari.com/ikdonet/icerikdetay.aspx?Kayit No:5601](http://insan.kaynaklari.com/ikdonet/icerikdetay.aspx?KayitNo:5601), s.3 (Erişim Tarihi: 21.03.2009).

### **8.1.1. Güç/Otorite Kültürleri**

Bu kültürün geliştiği örgütler, genellikle merkezi yönetim ağırlıklıdır. Bu tür örgütlerde güç merkezde olduğu için iletişim yapısı da merkezi bir özellik taşımaktadır. Üst düzey yönetimin güvenini kazanmış olan çalışanlar karar ve uygulamalarında daha rahat davranabilmektedir. Bu yüzden bu tip örgütlerde, kural ve prosedürler en aza indirgenmiştir. Lider son derece güçlüdür. Bu tip merkezi güçle yönetilen örgütlerde orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı oldukça yüksektir.

### **8.1.2. Bürokratik/Rol Kültürleri**

İşlerin ve iş süreçlerinin yazılı olarak bildirildiği örgütler, bürokratik örgüt kültürüne sahiptirler. Uygulanan bürokratik yönetim ve iş bölümü rol kültürünü etkileyerek rol kültürünün ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bireysel kararlar kendi başına alınmayıp, yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesine göre alınacağından, bu tür örgütteki roller bu çerçeve dahilinde belirlenmiş, kural ve prosedürlerde yazılı olduğundan dolayı, örgüt içindeki her duruma cevap verecek şekilde hazırlanmıştır. Bürokratik kültürün sahip olduğu örgütlerin göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arası iletişimin kopması ve bunun müşteriye yansımalarıdır.

### **8.1.3. İş-Süreç Kültürü**

Bu tür örgüt kültürüne sahip kurumlarda işi çözmek için, bir proje etrafında ekipler oluşturulur. Bu ekiplerin liderleri de katılımcı olarak ekiple birlikte çalışır ve vizyonu ekibe aktararak, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarlar.

### **8.1.4. Birey Kültürü**

Bu tür kültüre sahip örgütlerde çalışan birey ön plandadır. Birey kurum için çalışacağından, kurum da bireye hizmet edecektir. Bu tür kültürün geçerli olduğu örgütler, bireylerin kendi çıkarlarını bir araya getirerek kurdukları örgütlerdir. Bu tür

örgütlerde hiyerarşi mekanizması işlemediğinden dolayı denetim de mümkün değildir. Bu tür kültüre örnek olarak barolar ve sendikaları örnek olarak verebiliriz.

## **8.2. Toyohiro Kono'ye Göre Örgüt Kültürü**

Kono örgüt kültürünü dinamik kültür, lideri izleme ve dinamik kültür, bürokratik kültür, hareketsiz kültür ve güçlü lider ile hareketsiz kültür olarak 5'li bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur.

### **8.2.1. Dinamik (Canlı) Kültür Tipi**

Bu tip örgüt kültürü ile yönetilen örgütlerde çalışanlar, yeniliklerin önemi üzerinde dururlar. Örgüt bir topluluk veya aile ortamı gibidir, genel değerler paylaşılmaktadır. Örgüt amacını açıkça çalışanlarına gösterir, çalışanlar da bunu öğrenir. Bu tip örgütlerde hem yatay, hem de dikey bir iletişim vardır. Bu tür örgüt kültürün yaşandığı kuruluşlarda, ast ile üst arasındaki sosyal fark aza indirgenmiştir. Burada çalışanlar üstlerine gerekirse isimleri ile hitap edebilmektedir.

### **8.2.2. Lideri İzleme ve Dinamik (Canlı) Kültür Tipi**

Bu kültür tipinin özelliği, çalışanların çoğunlukla örgütün kurucusu olan bir lideri izlemeleridir. Çalışanlar liderlerinin yeteneklerine güvenirlir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmaktadır. Ancak üst yönetimde yanlış kararlar alınmaya başlanınca, dinamik kültür etkinliğini kaybeder hareketsiz kültüre dönüşür.

### **8.2.3. Bürokratik Kültür Tipi**

Bu tür örgüt kültürünü uygulayan kuruluşlarda kural ve standartlar çoktur ve çalışanların davranışları bu kurullarla belirlenmektedir.

#### **8.2.4. Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi**

Bu kültür tipinin çalışanları, kuruluştaki eski davranışları devam ettirirler ve çevredeki değişimlere karşı duyarsızdırlar. Çalışanlar yeni bir fikir üretmezler, kısaca yenilikçi ve değişimci değildirlir. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

#### **8.2.5. Güçlü Lider Hareketsiz (Durgun) Kültür Tipi**

Bu kültür tipinde üst yönetim, demokrat değil otokrat yapıdadır. Alınan kararlar yanlış olduğunda da, emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybedip, pasif durumda çalışmak zorunda kalabilmektedirler.

### **8.3. Deal ve Kennedy'ye Göre Örgüt Kültürü**

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü dörtlü bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Kültür tipleri yetki kültürü, atılgan kültür, kapalı hiyerarşi kültürü ve aktivite kültürü olarak sınıflandırılmıştır.

#### **8.3.1. Yetki Kültürü**

Bu kültür tipine yüksek yatırımlarda bulunan, fakat başarısı hakkında fazla emin olmayan örgütler örnek verilebilir. Bu kültür bölümsel ve yönetsel yetkiye büyük önem vermektedir, ancak yetki yine de genel merkezdedir.

#### **8.3.2. Atılgan Kültür**

Bu kültür tipinin özelliği, işletmenin pazara hızlı bir şekilde yenilik getirmesinde yatmaktadır; ancak işletme içi çalışanlarla olan ilişkilerde tıkanıklıklar da söz konusu olabilmektedir.

### 8.3.3. Kapalı Hiyerarşi Kültürü

Bankalar, sigorta işletmeleri, ilaç endüstrileri bu tipe dahil değildir. Bu kültür tipinde, pozitif işleyen süreçler değerlendirilir.

### 8.3.4. Aktivite Kültürü

Bu kültür tipine, bilgisayar alanından, otomobil yapımından ayrıca perakendecilikten örnekler verebiliriz. Bu tip örgüt kültüründe satışta başarı gösterenlere kahraman gözüyle bakılmaktadır.<sup>21</sup>

## 9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI İÇİN GEREKENLER

Bir işletmede örgüt kültürünün oluşturulması için yerine getirilmesi gereken çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Biz duygusunun geliştirilmesi
- Temel değer ve davranış biçimlerinin güçlendirilmesi ve onaylanması
- İşletmeye ait olma duygusunun oluşturulması
- İşletme içinde çalışanlarda güçlü bir beraberlik hissinin oluşturulması
- İşletme içinde çalışanlarda güçlü bir beraberlik hissinin oluşturulması
- İşletmede çalışanlar arasındaki mesafenin en aza indirilmesi
- Çalışanların işletmeye daha hızlı entgre edilmesi.

## 10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİNİ ARTTIRAN ÖZELLİKLER

### 10.1. İşletme Dışı Özellikler

Kültür, işletmenin kendi çevresinde tanınmasını, işletmenin değerinin anlaşılmasını, toplumsal standartlar içindeki yerinin belirlenmesini sağlar ve çevresindeki diğer işletme ve kişilerle ilişki şekillerini ve düzeylerini yansıtır. Bu açıdan işletme kültürü, işletmeyi topluma bağlayan bir araçtır. Bu nedenle işletme kültürü toplumsal kültürün

---

<sup>21</sup> Okay, a.g.e., s.215.

etkisi altında kalır ve toplumsal kültürden etkilenir. İşletmenin çevreye ve toplumsal kurallara ters düşmesi durumunda, işletmenin toplumsal çevresiyle yaşayacağı uyumsuzluklar işletme faaliyetlerini tehlikeye sokabilir.

## 10.2. İşletme İçi Özellikler

Bilinçli bir şekilde oluşturulan işletme kültürü ve yerleşik bir kültür yapısı, çalışanlar tarafından benimsenip desteklendiği takdirde, işletme içindeki esneklik ve uyum; çalışanlar arasında işbirliğini geliştirir, iletişim daha rahat sağlanır, ilişkilerdeki bağ kuvvetlenir ve işletme içi güven olgusu pekişir.

İşletmenin çalışanına bakış açısı ve verdiği değer, işletmedeki kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinde önemli rol oynar. İşletmelerin çalışanlarına verdikleri değer aynı zamanda kültürün bir parçası olur .Bu da işletme başarısını artırır.

## 11. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ETKİLEYEN ETKENLER

### 11.1. Dış Etkenler

Her işletmenin kültürünün oluşması iç ve dış faktörlerinin etkisi sonucu olur. Dışarıdan gelen toplumsal etkiler; işletme içinde olumlu ya da olumsuz bir işletme kültürünü oluşturabilir. Dışarıdan gelen bu etkinin olumsuzluklarını gidermek ve olumlu bir işletme kültürü oluşturmak için aşağıdakilerin yapılması gereklidir:

- İşletmede yönetici ve çalışanlar veya çalışanları temsil edenler arasında uyumlu işbirliği oluşturulması,
- İşletmedeki bir iletişim ve bilgi sistemi üzerinde, çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi,
- Çalışanların karar alma sürecine tüm seviyelerde dahil edilmeleri,
- Bir işletme felsefesi ve kültürü hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.

Böylece kurumları ve normları ile iyi işleyen, dışarıdan olumsuz etkilenmeyen bir işletme kültürü oluşturulmuş olur.<sup>22</sup>

## 11.2. İç Etkenler

Bir işletmenin kültürü, işletme çalışanlarının davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. İşletme kültürü; işletmenin neyi temsil ettiğini, işletmenin yapısını, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı personeli, iş ile çalışan personel arasındaki uyumu, ortaya çıkan sonuçları ve problemleri ve onların nasıl ele alınacağını yönlendirmektedir.

İşletme kültürünün iç etkileri, olumlu ve olumsuz olarak işletmede yansıma bulmaktadır. Steinmann ve Scheyogg, güçlü bir işletme kültürünün işletme için hem olumlu hemde olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmişlerdir.

### 11.2.1. Olumlu Etkiler

İşletme kültürü, işletmede oluşan davranışlar arası karmaşayı azaltmasından dolayı davranışlardaki oryantasyonu sağlar. Bu tip işletme kültürleri çok açık bir şekilde belirlenmiş olduğundan, işletmede çalışan personel nerede, ne şekilde ve nasıl davranması gerektiğini bilebilmektedir.

İşletme kültüründe, açıklığa ve şeffaflığa dayanan bir iletişim sisteminin varlığı söz konusudur. Bu sistem içindeki bilgiler açık ve net olduğundan daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta, yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır.

İşletme kültürü, işletmelerde bilgi hızını artırdığı ve karar vermedeki süreyi kısalttığından işletmenin işleyişine olumlu etki yapmaktadır.

İşletme kültürü çalışanlar arasında yüksek bir motivasyon ve sadakat da sağlamaktadır. İşletme kültürünün yönlendirici gücü ve işletmenin merkezi değerlerine karşı duyulan sorumluluk, çalışanlarda büyük bir istek ve hazırlık duygusu yaratır.

---

<sup>22</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği** (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2005), s.213-214.

Aynı zamanda işletme kültürünün oluşturduğu örnek davranışlar, işletme içinde güven sağlayarak çalışanların işletmeye daha çok bağlanmalarında etkili olur.

### 11.2.2. Olumsuz Etkiler

Derinden gelen değer sistemleri ve bunların içinde oluşan oryantasyon gücü, çok kolay olarak hükmetmeye gücü oluşturabilir. Bu da mevcut olan kültüre karşı çeşitli eleştirilerin ortaya çıkmasına yol açar.

İşletme kültürü, yeni oluşacak oryantasyonlara baskı yaparak, onları bloke edebilir. Güçlü kurum kültürü, yapısı itibariyle çabuk değişmez bir özelliğe sahiptir. İşletmede yeni fikirler oluştuğunda ve bunlarla ilgili karar sürecine girildiğinde bile değişmesi güç olan güçlü bir işletme kültürü, çalışanlar için bir engel haline gelebilir.

Sonuç olarak, işletmelerdeki örgüt kültürü, işletmeler için olumlu bir etki ve gelişme yaratabildiği gibi aynı zamanda statik bir işletme yapısının oluşmasına da neden olabilir. İşletme yapısının statik hale gelmesine izin vermemek için işletme kültürünün sürekli izlenmesi ve yeniden değerlendirmeye tabi tutulması önemlidir. Bu şekilde kültür, çalışanlar için bir sorun haline gelmekten çıkar ve başarıyı yakalamak için bir basamak haline dönüşmüş olur.<sup>23</sup>

## 12. İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UYGULAMASI

### 12.1. Yönetim Açısından

İşletmelerde örgüt kültürü uygulaması, yöneticiler ve çalışan personelin uyum halinde olmasıyla oluşturulur. Yöneticilerin başarılı olarak görevlerini yerine getirmeleri, aldıkları örgüt değerlerini özümseyip, iyi bir uygulama yapmalarıyla mümkün olmaktadır.

Yöneticilerin eylemleri, işletmede örgüt kültürünün özümseyip, özümsememesinde ve korunmasında etkilidir. Yöneticilerin söyledikleri sözler, kuralları koyuş yöntemleri, ne

---

<sup>23</sup> Okay, a.g.e., s.236-237.

ölçüde riske girileceği, çalışanların en uygun giyim biçimi, ödüllendirme ve terfi kararları ve bunların ne şekilde yapıldığı kültürün uygulanması ve korunmasında önem taşır.

İşletme yönetimi, bu değer ve ilkeleri koruyup geliştirmeyi ne zaman ve nasıl yapacağını iyi tespit edebilmelidir.

Yöneticilerin, örgüt değerlerini ortaya koymak için işletme ile ilgili değerlendirmeyi iyi yapması gerekir. Bu örgüt kültürünün yerleşmesi açısından önemlidir. Bunun için yapılması gerekenler şunlardır:

- İşletmeyi ön plana çıkartacak vizyon, misyon ve stratejiler oluşturmak.
- Belirlenen amaçları başarmak.
- Ortaklarla ilişkilerde etkinlik sağlamak.
- İşletmenin gelişmesinde yardımcı ve etkin olmak.
- İşlevsel yönetimi gerçekleştirmek.
- Yönetici ve personel ilişkilerini uyumlaştırmak.

Pazarlamaya dayanan dışsal kamu imajı oluşturmak, bu değerleri analiz etmek ve bu sayede dışarıya karşı bir örgüt kültürünü oluşturmak ve göstermek.

## **12.2. Çalışanları Açısından**

Örgütün değerleri, çalışanı etkileyen birer etkendir. İşletmeye personel alırken, yönetim belli kişilik özellikleri olan kişileri seçmeye gayret eder. Seçtikleri çalışanları da işletmenin örgüt yapısına uydurmaya çalışır. Bunu yaparken de, işletmeye uygun kişilik özelliklerini bulmaya çalışır.

İşletme çalışanı ile işletme arasındaki iletişim sonucunda etkileşim, çalışanın davranışlarından yana bir tavır sergiliyorsa, örgüt kültürü çalışanın etkisinde kalacaktır.

Ya da örgüt kültürü çalışanların davranışlarını öyle etkiler ki, çalışanlar bu davranışlarını örgüt dışında da devam ettirebilirler. Bu da işletmede, örgüt kültürü ile ilgili değerlerin kabul etme derecesinin ne yönde olduğunu gösterir.<sup>24</sup>

Örgüt kültürünü benimseyen ve kabullenen çalışanlar, yönetimin verdiği kararları özümstedikleri değerleri normallik süzgecinden geçirerek algılar ve onları yorumlayıp, anlamlı bir hale getirerek uygularlar. Çalışanın işletmede neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü olduğunu kabullendiklerini, kendi kazandıkları toplumsal değerleri gösterir.

Çalışanlar, paylaştıkları örgüt kültürü değerleriyle, işletme yaşamlarını renklendirirler ve çalıştıkları iş yerini yaşanacak bir yer yaparlar ve toplu yaşamın gereği olan değerleri paylaşmak isterler. Böyle bir paylaşma; insanların birbirine yardımcı olması, birlik olması, birbirine bağlanması gibi toplumsal gereksinimlerini örgüt içinde de uygulaması gereğini ortaya koyar. Bir topluma ya da örgütteki topluma ait olma; kabul edilme, uyum gösterme başkalarıyla aynı değeri paylaşma, işletmedeki kültürel değerleri paylaşmakla olur.<sup>25</sup>

### 13. ÖRGÜTSEL TOPLUMSALLAŞMA

Yönetim tarafından işe alınanlar, örgütün kültürel değer ve norm sistemlerini bilmediklerinden dolayı işletmedeki değerlere ters düşebilirler. Bu yüzden işletmeler, yeni işe aldığı çalışanına örgüt kültürünü öğretmek ve uyum sağlamasını kolaylaştırmak için yardımcı olur, işletmede yaratılan bu örgüt kültürü uyumuna, örgütsel toplumsallaşma adı verilir.

Örgütsel toplumsallaşmanın en iyi yolu, işletme içinde çalışan deneyimli personelin tutum ve davranışlarını izlettirme ya da onların anlattıkları hikayeler dinlettirmedir. Bunun yanında örgüt ile ilgili resimler ve broşürler verilerek de, örgüt kültürünün öğrenilmesi ve kültürün devamlılığının sağlanması olanaklılaşır.

---

<sup>24</sup> Başaran, a.g.e., s.68.

<sup>25</sup> Başaran, a.g.e., s.404.

Çalışanlar bakımından örgüt kültürünü benimseme ve toplumsallaşma, üç aşamada oluşmaktadır. Bunlar:

### **13.1. Örgüte Girmeden Önceki Aşama**

Bireyin örgüte girmeden önceki değerleri, tutumları ve beklentileridir. Bireyin, bir örgüt çalışanı olmadan önceki eğitimi sayesinde edindiği değerler ve tutumlar bu aşamada kazanılır. Çalışanın bu yüzden işletmeye girmeden önceki değerleri ve tutumları işletmeye ne kadar uygunsa, örgüt kültürünün yerleştirilmesinde o derece önemlidir. Burada önemli olan nokta, işe alınan çalışanın örgütsel değerleri kabul etmeye istekli olmasıdır.

### **13.2. Örgütsel Karşılaştırma Aşaması**

İşletmede çalışanlar, kendi öğrendiği değerlerle, girdiği örgütün kültürel değerlerini karşılaştırarak, ikisinin arasında uyumlu bir ilişki kurarak örgüte uygun bir davranış geliştirirler. Çalışanlar bu uyum sayesinde işletme tarafından kabul görürler.

### **13.3. Başkalaşım veya Değişim Aşaması**

Bu aşamada, çalışanlar bütün örgüt kültürünü benimsemiştir. B aşamada çalışanlar, işi en iyi biçimde nasıl yapacağını, işletmedeki grubun bir çalışanı olarak, değer ve normlara nasıl uyum sağlayacağını öğrenmiş olur. Bu sayede kültürün değer ve normlarını içselleştirmiş ve onlarla kendini bütünleştirmiş olur.

## **14. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Yenilikçi örgüt kültürü, işletmeye önceden oluşan, eski kültürün etkisinde olan inanç, zihniyet ve değerlerini değiştirerek, örgütsel yapının farklılaşmasını sağlamak için yapılan bir değişim faaliyetidir.

Yenilikçi bir örgütsel kültürün geliştirilmesi ancak kültürel bir değişim ve dönüşümle mümkün olabilecektir.

Böyle bir kültürel değişimin yapılıp, yaşanabilmesi için belirli mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanması gerekir.

Yenilikçi bir örgüt kültürü için gerekli olan, işletmelerdeki birimler arasındaki koordinasyonun, farklılaşmanın ve bütünleşmenin ne şekilde olacağı önem kazanmaktadır. Örneğin yeni fikirlerin üretilmesi ve bu fikirlerin paylaşılması, yeniliklerin uygulanması konusunda Ar-Ge, pazarlama ve üretim gibi departmanlar arasındaki iletişim, işbirliği ve fonksiyonel, farklılıkların, yenilikçi yapıyı işler hale getirecek ve anlaşmazlıkları önleyecek biçimde ortaya koyması gerekir.<sup>26</sup>

### **14.1. Örgüt Kültürünün Değişimi**

Örgüt kültürünün değişimi, işletmenin yönetimi tarafından yapılır. Burada önemli olan yönetim tarafından yeni kültür değişimi yapılırken, diğer yandan da eski örgüt kültürünü koruyabilmesidir. Yeni örgüt kültürünün benimsenmesini başarmak ancak bu yolla olmaktadır.

#### **14.1.1. Örgüt Kültürünün Değişimine Karşı Direnç Noktaları**

##### **14.1.1.1. Algıda Seçicilik**

Örgütün mevcut işletme yapısını benimseyip memnun olanlar her türlü yenilikçi bir değişimi kendilerine bir tehdit unsuru olarak görebilirler.

---

<sup>26</sup> Cevahir Uzkuurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Ocak 2008), s.141.

#### **14.1.1.2. Alışkanlıklar**

Alışılmış işleri yapan çalışanlar işletmede kendilerini bu sayede rahat ve güvenli hisseder. Bu alışkanlıkların oluşturduğu hava çalışanların değişime direnç göstermesine neden olur.

#### **14.1.1.3. Güvenlik**

Eski kültürde uygulama yöntemleri, yeni sunulan yöntemlere göre daha az risklidir ve bu kültür yapısında olan bir işletmede çalışmak, psikolojik olarak çalışanı rahatlatır ve çalışana daha fazla güven verir.

#### **14.1.1.4. Ekonomik Nedenler**

Çalışanların maddi çıkarlarını (ücret, ödeme) gibi, risk edici değişim ve yenilikler örgüt için çok gerekli dahi olsa çalışanlar tarafından direnç oluşturulmasına yol açacaktır. Yüksek ücret almak, çalışan açısından önemli değildir önemli olan eski kültürün devamlılığıdır çünkü bu sayede kendini rahat hissedecektir.

#### **14.1.1.5. Statü ve Saygınlık**

Çalışanların statüsünde ve konumunda değişme, saygınlığında azalma riski yaratan yenilikçi değişimler, çalışanlar tarafından direnç oluşturulmasına yol açacaktır.

### **15. YENİLİKÇİ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER**

İşletme yönetimi ve yöneticisi direnç mekanizmalarını kırmak için; mevcut örgüt kültürünü çok iyi analiz etmeli, yeni yönelimler belirlemeli, yeni bir değişimci kültürün unsurlarını oluşturmalı, eski kültür ile yeni kültür arasındaki farkları belirlemeli, eski kültürü değiştirirken bir yandan da yavaş, yavaş yeni kültürün unsurlarını yerleştirme sürecini başlatması gerekir.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Arslan ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.183.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI VE İÇERİĞİ, KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLKE VE DEĞERLERİ

#### 1. KOOPERATİFÇİLİK KAVRAMI VE İÇERİĞİ

Kooperatif kelimesi, Latince Cooperation'a karşılık gelen Fransızcadaki Coe'perer kelimesinden doğmuş ve tüm dünyada genel kabul görmüştür. Coe'perer kelimesi, birlikte iş görmek ya da işbirliği oluşturmak anlamındadır.

Literatürde kooperatiflerle ilgili çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Burada bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) eski yöneticilerinden W.P. Watkins'e göre kooperatif, "ekonomik faaliyetten yararlanan" bir öğretim ve eğitim mekanizmasıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne Göre kooperatif, "benzer ekonomik zorluklarla karşı karşıya gelen kişilerin, ortaklaşa yapılan bir hareket içerisinde maddi ve manevi ihtiyaçlarını gidermek ve zorlukları ortadan kaldırmak suretiyle, kendi aralarında eşit hak ve görevlerle bireysel sorumluluk esasına göre serbestçe bir araya gelerek ekonomik görevlerinden bir veya bir kaçını devretmek üzere kurdukları ortaklıktır".

1163 Sayılı Kooperatifler Yasası'na göre kooperatif, "tüzel kişiliğe sahip olmak üzere, ortaklarının belli ekonomik çıkarlarını ayrıca meslek ve geçinmelerine ait gereksinmelerini karşılıklı olarak yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle birleşip devam ettirmek amacıyla, gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklıklı ve değişir sermayeli kuruluşlardır".

Prof. G. Kassler'e göre kooperatif, "kurucularına ve ortaklarına üretim ile ilgili konularda yardım etmek amacıyla, kendilerine ait olan işletmelerinde hem ortak hem de çalışan sıfatı ile yer alan bireylerin ekonomik birleşmesi ve bir araya gelmesidir."

Ord. Prof. Dr. Z.Fahri Fındıkoğlu'na göre kooperatif, "üretim, tüketim, kredi ve konut temini gibi başlıca ekonomik gereksinmelerin tatmini amacıyla kendi istek ve iradeleriyle bir araya gelen, bu amaçlarıyla bir işyeri ve işletme meydana getiren insanların birleşme teşebbüsüdür".

Uluslararası alanda kabul gören yeni kooperatifçilik tanımı, 1995 yılında Manchester'de toplanan ICA Kongresinde kabul edilmiştir. Buna göre kooperatif, "bireylerin ortak ekonomik, sosyal ve kültürel gereksinim ve isteklerini, ortaklaşa sahip olunan ve demokratik olarak yönettikleri bir işletme aracılığı ile karşılamak için gönüllü olarak bir araya gelerek oluşturdukları özerk bir örgüttür."<sup>28</sup>

## 2. KOOPERATİFÇİLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Liberalizm döneminde tarım ve sanayi işletmelerinde eski işyerlerinin büyük bir bölümü, sınırsız rekabet ortamı karşısında yeni sisteme ayak uyduramadan ortadan kalkmıştır. Büyük sermaye sahipleri ile rekabet edemeyen, küçük esnaf ve zanaatkarların loncaları yıkılmış, serflüğün ortadan kalkmasıyla ekonomik ve bireysel özgürlüklerini kazanan köylüler, bu kez örgütsüz ve çaresiz kalmışlar, tacirlerden ve tefecilerden borç almışlardır. Geçen yüzyıl içinde Avrupa'da yaşanan bu gelişmeler ve değişimler bütün dünya ülkelerine yayılmış ve bu nedenle kooperatifleşme eğilimi ortaya çıkmıştır.

Kooperatif hareket, görüldüğü gibi feodal üretim düzeninden, kapitalist üretim düzenine geçişte ortaya çıkmış bir harekettir. Dolayısıyla, çağdaş kooperatifçilik hareketinin kaynakları, feodal düzenin çöküşü ile güç durumda olan küçük üreticilerin, işçilerin vb. yeni bir ekonomik birleşmeye duydukları gereksinimin temellerine dayanır. Bu bakımdan sanayi devriminin ortaya çıktığı ülke olan İngiltere'nin, çağdaş kooperatifçilikte de ilk sırayı alması bir rastlantı değildir.

<sup>28</sup> Hakan Koç, **Kooperatifçilik Bilgileri** (İkinci Basım. Nobel Yayınları, Ankara: 2001), s.1.

Kooperatifçilik hareketi hangi ekonomik düzende olursa olsun, ülkelerin gelişim süreci içerisinde belli bir aşamada, bazen kendiliğinden, bazen de devlet eliyle teşvik edilerek ortaya çıkan bir kalkınma aracı olmuştur.<sup>29</sup>

### 3. KOOPERATİFÇİLİĞİN TARİHİ GELİŞİMİ

#### 3.1. Dünya’da Kooperatifçiliğin Gelişimi

Dünyada gerçek anlamda kooperatifçiliğin doğuşu, 1816 yılında İngiltere’de Robert Owen isimli bir fabrika sahibinin kooperatif fikrini ortaya atmasıyla başlamıştır. Kooperatifçilik hareketi zamanla gelişerek, 1844 yılında İngiltere’nin Manchester şehrinin Rochdale Kasabası’nda 28 dokuma işçisinin birleşerek, bir tüketim kooperatifi kurmasına yol açmıştır. Bu kurucular aynı zamanda, bugün için çoğu kooperatifte geçerli olan kooperatif ilkelerinin de fikir babalarıdır.

İngiltere’de Peter C. Plockboy 1659 yılında yayınladığı kitapta çeşitli mesleklerden kimselerin sermaye ve işgüçlerini birleştirerek, kendi aralarında meydana getirecekleri ekonomik kuruluşlar hakkında bir teklif getirmiştir. 1895’te John Bellers’de P.C.Plockboy’un düşüncelerini benimseyerek geliştirmiştir. Bellers üretici, tüketici ve çiftçi ile esnafı ortak bir kuruluşta birleştirerek elde edilen ürünlerin satışından sağlanan gelirlerle, işletmede kullanılan dış kaynakların faizini ödemeyi önermiştir. Böylece kendi kendine yardım, gönüllülük, demokratik yönetim ve eşitlik esasına dayanan ekonomik amaçlı kuruluşların temelleri atılmıştır<sup>30</sup>.

İngiltere kooperatifçilikte gelişme kaydederken, Fransa, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde de modern kooperatifçilik düşüncesi yayılmaya başlamıştır. Kooperatifçilik düşüncesinin bu ülkelerde yayılmasında öncülük edenler; Fransa’da Charles Fourier (1771-1837), Louis Blanc (1818-1882) ve C.Gide (1847-1932); Almanya’da F.W. Raiffesen (1818-1888), H. S. Delitzch (1808-1833); Danimarka’da N.F.S. Grundvig (1783-1872); İrlanda da Sir Harace Plunkett (1854-1932) dir.

<sup>29</sup> Koç, a.g.e., s.1.

<sup>30</sup> Koç, a.g.e., s.11.

Dünya’da tüketim kooperatiflerinin öncülüğünü İngiltere, üretim kooperatiflerinin öncülüğünü Fransa, kredi kooperatiflerinin öncülüğünü ise Almanya yapmıştır.<sup>31</sup>

### 3.2. Türkiye’de Kooperatifçiliğin Gelişimi

Anadolu’nun her yerinde görülen ortak kullanılan sühaneler, çamaşırhaneler, fırınlar, ortak çoban tutmalar, imece gibi yapılan işbirliği şekilleri, Türk toplumunda karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği ile kooperatifçilik hareketinin esas itibari ile Anadolu’da çok eski çağlardan beri mevcut bulunduğunun göstergesidir.

Türkiye’de ilk kooperatifçilik hareketi tarım alanında olmuştur. Mithat Paşa, 1863 yılında “Memleket Sandığı” adıyla anılan çalışmayı başlatarak, tarım-kredi alanında ilk kooperatif hareketi başlatmıştır. Bu sandığın finansmanı için, köylüler kendi topraklarını işledikten sonra artan vakitlerinde, boş olan bazı devlet arazilerinin belli bir miktarını ortaklaşa imece yoluyla ekecekler ve köyün ihtiyar heyeti aracılığıyla ürünlerini satarak, bedelini ilçe sandıklarına sermaye olarak vereceklerdir. Zamanla imece yöntemi iyi çalışmamış ve bu uygulama kaldırılarak, bir çift öküzü olan çiftçiden 15 kg buğday alınması ile kaynak toplanmaya başlanmıştır.

Ancak tarım alanında kredi talebinin devamlı artması yeni bir kredi örgütünün kurulmasını gerekli kılmıştır. 1888 yılında sandıklar kaldırılarak yerine Ziraat Bankası kurulmuş ve sandıkların 2.000.000 altın sermayesi bu bankaya aktarılmıştır.

Memleket sandıklarından sonra uzunca bir süre ülkemizde kooperatiflerle ilgili bir uygulamaya rastlanamamaktadır. 1914 yılında İzmir’de incir ihracatından çok zarar gören üreticinin, tüccar ve tefeciden kurtarılması için Milli Aydın Bankası kurulmuştur. 1915 yılında, da İzmir’de Milli Aydın Bankası’nın bir kolu olarak “Kooperatif Aydın İncir Müstahsilleri Anonim Şirketi” adıyla bir kooperatif kurulmuştur.<sup>32</sup> Birinci Dünya Savaşı’nın başlaması ile 1920’li yıllara kadar kooperatifçilik duraklama dönemi yaşamıştır.

<sup>31</sup> Koç, a.g.e., s.13.

<sup>32</sup> Koç, a.g.e., s.11.

Ülkemizde kooperatifçiliğin gerçek anlamda başlaması ve gelişmesi ise Atatürk'ün önderliğinde olmuştur. 1920 yılında Meclise sunulan “Kooperatif Şirketler Kanunu Tasarısı”, Meclis Başkanı olarak Atatürk tarafından imzalanmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında kooperatifçilik çeşitli yasalarda yer alarak, varlığını kabul ettirmiştir. 1925 yılında İstanbul'da ayakkabıcılar küçük sanat kooperatifi, 1927 yılında Ankara Memurlar Tüketim Kooperatifi, 1934'de Ankara Bahçelievler Yapı kooperatifi kurulmuştur. Diğer taraftan başka alanda kooperatiflerde kurulmuştur. 1951 yılında Esnaf Kefalet Kooperatifleri kurulmaya başlanmıştır. 1956 yılında çıkarılan 6762 Sayılı Türk Ticaret Yasası'nın, tarım kredi ve tarım satış kooperatiflerinin dışında kalan tüm kooperatif çeşitlerini kapsamı sağlanmıştır.<sup>33</sup>

1961 tarihli Anayasa'da kooperatifçiliğin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli yeri görülerek, kooperatifçiliğin geliştirilmesi görevi devlete verilmiştir. 1982 tarihli Anayasa'da da, “Devlet ulusal ekonominin yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını amaçlayan kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirler alır” denmektedir.

Ülkemizde 1960'lı yıllardan itibaren kalkınma planlarında ve hükümet programlarında da kooperatifçiliğe yer ve önem verildiği görülmektedir.

#### 4. KOOPERATİFLERİN DEVLETLE İLİŞKİLERİ

Kooperatifler devlete ait kuruluşlardan sonra, en fazla örgütlenme ve ortağa sahip olan kuruluşlardır. Bugün gelişmiş, gelişmemiş, siyasal rejimleri farklı olan tüm ülkelerde kooperatif kuruluşlar bulunmaktadır.

2000 yılında, Uluslararası Kooperatifler Birliği'ne üye 100 ülkede, yaklaşık 750 bin birim kooperatif ve bunların da 750 milyon ortağı olduğu düşünüldüğünde, kooperatiflerin dünya üzerindeki ağırlığı ve ülkelerin kooperatiflere vermiş olduğu önem daha iyi anlaşılmaktadır.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Koç, a.g.e., s.14.

<sup>34</sup> Temur Kurtaslan, “Kooperatiflerin Piyasa Ekonomisindeki Yeri ve Önemi,” **Karınca Dergisi**, (Temmuz 2004), s.12.

Kooperatifler temel olarak ekonomik örgütlerdir. Ancak bunun yanında, sosyal öneme de sahip olmaları, devletlerin ve ülkelerin kooperatiflerle ilgilenmesine neden olmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, kooperatiflerin piyasalarda büyük pay sahibi olmalarından dolayı, kooperatif ve devlet ilişkileri ayrı bir önem kazanmaktadır.<sup>35</sup>

#### 4.1. Dünya’da Devlet Kooperatif İlişkileri

Kapitalist ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerdeki kooperatifçilik uygulamaları son derece çeşitlidir. Bu ülkelerde kooperatifler, kalkınma aracı olarak görülmekte ve destek bulmaktadır.

Kooperatiflerin gerek kapitalizmde, gerekse sosyalizmde uygulanma biçimi geçici bir araç şeklindedir. Ancak bazı kooperatif düşünürleri ve uygulamacılar, kooperatif işletmeleri başlı başına bir ekonomik sistem ve insanlığı kapitalizmin olumsuz etkilerinden kurtaracak bir yapı olarak görmüşlerdir. Kapitalist sistem içinde, kooperatifçilikten yana olanların genel görüşlerine göre kooperatif, ekonomik olarak zayıf kimselerin kurdukları bir girişim değildir, ekonomik ve sosyal sistemin bir parçasıdır.<sup>36</sup>

Devlet ile kooperatif arasındaki ilişkiler, teorisyenlerin kafasını her zaman meşgul etmiş ve teorisyenler bunu çözmeye ve ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Ünlü kooperatifçi düşünürlerden Gide, bu ilişkileri; serbest sistem karşılıklı yardım sistemi, vesayet sistemi ve devletçilik sistemi biçiminde sınıflandırmıştır.<sup>37</sup>

##### 4.1.1. Serbest Sistem

Serbest sistemde, kooperatif kuruluşları ile devlet arasında herhangi bir ilişki ve bağlılık yoktur. Kooperatif işletmeler devletin işine karışmadıkları gibi, devlette kooperatiflere karışmaz.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Kurtaslan, **a.g.e.**, s.19.

<sup>36</sup> Koç, **a.g.e.**, s.19-20.

<sup>37</sup> Koç, **a.g.e.**, s.29.

<sup>38</sup> Koç, **a.g.e.**, s.29.

Bu sisteme örnek olarak İngiltere'deki Rochdale kooperatifçiliğini verebiliriz. Bu tip kooperatiflerin batı ülkelerinde de örnekleri mevcuttur. Bu sistemdeki kooperatifçilik ilişkilerine örnek diğer ülke de Danimarka'dır. Danimarka, bir kooperatifler ülkesidir. Böyle anılmasının nedeni, kooperatif sektörünün ekonomiye yön veren etkinliğidir. Bu nedenle devlet kooperatifçilik hareketini tamamen serbest bırakmıştır. Bu kooperatifler bağımsız olarak gelişimlerini tamamladıkları için, şimdiye kadar devletten hiçbir yardım istememişlerdir.<sup>39</sup>

#### 4.1.2. Karşılıklı Yardım Sistemi

Bu sistem ilk olarak Fransa'da doğmuş, daha sonra diğer ülkelere yayılmıştır. Bu sistemde devlet, kooperatiflere kuruluş ve işleyişlerinde çeşitli yönlerden, örneğin eğitim, araştırma, devlet mal ve hizmetlerinden yararlanma, ucuz kredi, vergi indirim, hibe vs. konularında yardımcı olur. Kooperatifler ekonomik yönden belli bir olgunluk seviyesine geldikten sonra devlet, yardımı yavaş yavaş azaltır. Karşılıklı yardım sistemi ile ilgili bir diğer örnek, İtalya'daki kooperatif sistemidir.

#### 4.1.3. Vesayet Sistemi

Bu sistemde devlet kooperatif kuruluşlarla ilgili yasa ve düzenlemeleri çıkartmakla kalmaz, kooperatiflerin yönetim kademelerinde sorumluluk alarak, kooperatif kuruluşları denetim altında tutarak, gerektiğinde müdahale eder. Bu sisteme genellikle az gelişmiş ülkelerde rastlanır. Romanya'daki kooperatifçiliği vesayet sistemine örnek gösterebiliriz. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce, bu ülkedeki kooperatifler devlet tarafından belirlenip, atanan bir kurul tarafından yönetilmekteydi.<sup>40</sup>

Kooperatiflerin özerklik ve bağımsızlık ilkesinden bu sistemde tamamıyla çıkıldığı için, demokratik bir kooperatif yönetiminden söz etmek mümkün değildir.

---

<sup>39</sup> Koç, a.g.e., s.29.

<sup>40</sup> Koç, a.g.e., s.31.

#### 4.1.4. Devletçilik Sistemi

Buradaki ekonomik sistem kooperatif kuruluşların yönetimlerini devletleştirmiş, kooperatifler bağlı buldukları ekonomik sistemin ve devletin bir kuruluşu ve organı haline gelmiş yani özdeşleşmiş ve devlet ile bütünleşmiştir.

Devletçilik sistemine, Çin Halk Cumhuriyeti ile eski Sovyetler Birliği rejimlerinde rastlamak mümkün olmaktadır. Çin Halk Cumhuriyetinde kooperatifçilik ile ilgili halk komünleri kurulmuş ve tarım sistemine yön verilmeye çalışılmış ve daha sonra bu halk komünleri toprağın işletilmesi, yerel yönetim ve entegral bir kolektifleşme ve kooperatifleşme için örgütlenmiştir. Bu komünler sosyalist toplumdan, komünist topluma geçmede kolektifliğin gelişmesini sağlamak için, ortaklaşa yemekhaneler, çamaşırhaneler kurarak kolektivist uygulamayı gerçekleştirmektedir.<sup>41</sup>

#### 4.2. Türkiye’de Devlet Kooperatif İlişkileri

Devlet kooperatif ilişkileri genelde iki nedene dayalıdır. Birinci neden, devletin kooperatiflerin hukuksal olarak yerini ve rolünü belirleyici yasaları yapma sorumluluğu taşımasıdır. İkinci neden ise, kooperatiflerin ekonomik ve toplumsal yönünden kaynaklanır. Kooperatifler ekonomik bir birim olarak, refah düzeyinin artması için çalışırken toplumsal kalkınmaya da hizmet ederler.<sup>42</sup>

Kooperatifçilik ilkelerinden özerklik ve bağımsızlık ilkesi gereği, devletin kooperatifçiliğe ilişkin rolü sınırlı kalmalı ve devlet bağımsız ve özerk kooperatiflerin gelişmesini sağlayacak altyapıyı oluşturmalıdır. Ancak özellikle kooperatifçiliği ekonomik kalkınmada bir araç olarak gören, az gelişmiş ülkelerdeki kooperatifçilik yapıları, devletin yasal düzenlemeleri yapmasının ötesinde rolünü daha da genişletmektedir. Devlet kooperatiflerin kuruluşunu, yönetim organlarını oluşturmada, eğitim ve finansal desteğini sağlamaktadır.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Koç, **a.g.e.**, s.31.

<sup>42</sup> Nurcan Turan, “Kooperatifçilik”, T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Orköy Genel Müdürlüğü “Kooperatifçiliğin Geliştirilmesi, Eğiticilerin Eğitilmesi Semineri” (Aydın: 2008), s.7.

<sup>43</sup> Turan, **a.g.e.**, s.8.

Ancak özelleştirme eğiliminin geçerli olduğu günümüzde devletin kooperatiflere yönelik desteğinin yönetsel anlamda olmayıp, kooperatiflerin gelişimine katkı sağlayacak yasal ve politik kararların alınıp uygulanmasını sağlamak, finansal, eğitimsel ve denetimsel konularda kooperatifleri ve ortaklarını desteklemek biçiminde olması gerekir.<sup>44</sup>

Anayasanın 171. maddesi “Devlet milli iktisadın yararlarını dikkate alarak, öncelikle üretimin artırılmasını ve tüketicinin korunmasını sağlayacak ve amaçlayacak tedbirleri alır” ifadesi ile devlete, kooperatifçilik hareketini geliştirip hızlandırması görevini vermiştir.<sup>45</sup>

Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi, 1960’lı yıllardan itibaren kooperatifçilik kalkınma planları ve hükümet programlarında yer almaya başlamıştır. Ülkemizde tarım satış ve tarım kredi kooperatifleri yakın zamana kadar vesayet sistemine göre devlet güdümünde yönetilmişlerdir. 2005 yılında yapılan yasal değişikliklerle bu kooperatiflerde demokratikleşmeye gidilmiştir.<sup>46</sup> Kooperatiflere devlet tarafından çeşitli yardımlar da yapılmıştır. Bu yardımlar yönetim, eğitim, kredi, yasal düzenlemeler vb. alanlarda olmuştur. Ancak bu yardımlar, çoğu zaman yeterli olmadığı gibi kooperatiflerin gelişmesini sağlayacak yapıda da olmamıştır.

### 4.3. Türkiye’de Kooperatiflerin Ortaklarla ilişkileri

Kooperatif işletmelerde ortaklar, ortak çıkarlar etrafında toplanıp, bazı görev ve sorumlulukları üstlenirler. Kooperatiflerin büyüüp gelişebilmesi kooperatif ortak ilişkilerinin en üst düzeyde geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Kooperatif ile ortaklar, genellikle üç farklı yapıda ilişki içerisindedirler.<sup>47</sup>

- Ortaklar, kooperatifin yönetim ve işletilmesine katkı sağlayan, sahibidirler,
- Ortaklar, kooperatifin hizmetlerinden faydalanan müşterileridirler.
- Ortaklar, kooperatif işletmeye finansal kaynak sağlayan, yatırımcılarıdır.

<sup>44</sup> Turan, a.g.e., s.8.

<sup>45</sup> Koç, a.g.e., s.28-32.

<sup>46</sup> Mülayim Ziya Gökalp, **Kooperatifçilik** (Yetkin Yayıncılık., Ankara:2006), s.255.

<sup>47</sup>Turan, a.g.e., s.7.

Kooperatif ortak ilişkilerinde önemli bir konu da, ortak-kooperatif iletişimini sağlamaktır. Ortakların kooperatifle ve birbirleriyle iletişimi, düşünce üretmelerinde ve bilinçlenmelerinde önemli bir etkidir. Düşünen ve bilinçli olan ortağın, kooperatife yararı da daha fazla olacaktır.<sup>48</sup>

Kooperatiflerde ortaklar, sermaye sahipleridir. Yasalar ve ana sözleşmeler, ortaklıkla ilgili birçok hüküm getirmiştir. Kooperatiflere gerçek ve tüzel kişiler ortak olabilirler. Kooperatiflerde ortaklar çeşitli hak ve yükümlülüklerle sahiptir. Kooperatife ortak olanlar, ada yazılı bir ortaklık senedi ile ortaklık haklarını kazanırlar. Her ortak 2009 tarihli değişiklikle, değeri 100 TL. olan ortaklık paylarından en az 1 en fazla ise 5000 adet alabilir. Ortaklık payı daha önce de ifade edildiği gibi oy hakkı sağlamaz.

Kooperatif ortaklarının hakları ve sorumlulukları şunlardır.<sup>49</sup>

#### **Haklar;**

- Denetim hakkı
- Bilgi edinme ve suret isteme hakkı
- Ticari defterleri izinle inceleme hakkı
- Genel Kurul'a katılma hakkı
- Seçme ve seçilme hakkı
- Kooperatif varlıkları üzerindeki haklar.

#### **Sorumluluklar;**

- Sır saklama yükümlülüğü
- Ek ödemeleri yerine getirme yükümlülüğü
- Kooperatiflerin iflasına ilişkin yükümlülük.

---

<sup>48</sup>Turan, , a.g.e., s.7.

<sup>49</sup> Rıdvan Karalar. **Kooperatifçilik Teknikleri Temel Ders Kitabı**. Birinci Basım. MEB, İstanbul:2000. s.60-65.

#### 4.4. Türkiye’de Sendika Kooperatif İlişkileri

Sendika ve kooperatiflerin temel amaçları birbirine benzemektedir. Her iki hareketin amaçları da hem ekonomik hem de sosyal temellere dayanır. Her iki harekette de gönüllülüğün yanı sıra, demokratik yönetim söz konusudur. Sendikalar kooperatifçiliğin kurulmasında ve gelişiminde çeşitli açılardan katkı sağlarlar. Bu katkılar arasında kooperatiflerin kurulması için finansal yardım sağlama ya da siyasal alandaki baskı güçlerini, kooperatifçiliğin gelişimini etkileyecek yasal düzenlemelerin yapılması yönünde kullanma sayılabilir.<sup>50</sup>

#### 4.5. Türkiye’de Piyasa Kooperatif İlişkileri

Kar amaçlı özel sektör işletmeleriyle aynı alanda faaliyet gösteren kooperatif işletmeler, ortaklarının arz ve talebini birleştirerek, ekonomik bir güç yaratırlar. Yaratılan bu güç, kooperatif işletmelerin piyasada dengeleyici bir rol oynamasını sağlayarak, piyasada etkinlik sağlayacak bir karşı güç yaratır. Böylece kooperatif işletmeler aracılığı ile serbest piyasa ekonomisinin temel unsuru olan rekabet yaratılır. Çoğu zaman, serbest piyasa ekonomisi içerisindeki kooperatif işletmeler rekabetin oluşturulması ve artırılmasında bir araç olarak ta kullanılmaktadırlar.

Piyasa ekonomilerinde, üretici ve tüketicilerin korunması da önemli bir sorun oluşturmakta ve bu iki kesim yasalarla korunma altına alınmaya çalışılmaktadır. Ancak çoğunlukla devlet müdahalesinin istenmediği serbest piyasa ekonomilerinde kooperatif işletmeler, üretici ve tüketici kesimin örgütlenmesini sağlayarak, her iki kesiminde pazarda güçlenmesi ve korunmasında önemli roller üstlenirler.<sup>51</sup>

### 5. KOOPERATİF İŞLETMELERDE YÖNETİM VE ÖZELLİKLERİ

Kooperatif işletmeler, birçok özellikleri ile diğer işletmelerden ayrılırlar. Yönetim konusunda da kendilerine özel bir yapıları bulunur. Ancak bununla birlikte, kooperatif işletmelerde yönetim diğer işletmelerde olduğu gibi amaca ulaşmak için yapılan

---

<sup>50</sup> Turan, a.g.e., s.8.

<sup>51</sup> Turan, a.g.e., s.8.

çabaların tümünü ifade etmektedir. Bu çabalar aynı zamanda kooperatif işletmelerde yönetimin işlevlerini de ortaya koymaktadır.<sup>52</sup> Bu işlevler aşağıda açıklanacaktır. Ancak öncelikle, kooperatif işletmelerde yönetimin farklılıklarını ortaya koyabilmek için, kooperatif işletmelerde yönetim organları ve görevleri açıklanmaya çalışılacaktır.

### 5.1. Kooperatif İşletmelerde Yönetim Organları ve Görevleri

Kooperatif işletmeler Anonim Şirketler gibi kurullarla yönetilirler. Bu kurullar, Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu olmak üzere üçe ayrılır.

#### 5.1.1. Genel Kurul

Kooperatif işletmelerde en yetkili organ Genel Kurul'dur. Genel Kurul bütün ortakların katılımı ile oluşur. Kooperatif yönetiminde, temel otorite kaynağını Genel Kurul oluşturur. Kooperatiflerde demokratik yönetim ilkesi gereğince, Genel Kurul'da her ortağın tek bir oy hakkı bulunur. Bu da her ortağa eşit seçme, seçilme ve kararlara katılma hakkı verir. Genel Kurul, olağan ve olağanüstü olmak üzere iki şekilde toplanır. Olağan Genel Kurul yılın ilk altı ayı içerisinde her yıl yapılması zorunlu olan Genel Kurul'dur. Olağanüstü Genel Kurul ise, kooperatif için önemli ve gerekli olan beklenmeyen durumların ortaya çıkması durumunda yapılır.<sup>53</sup>

Genel Kurul'un yetki ve görevleri şunlardır:<sup>54</sup>

- Yönetimde ve yönetim kurulunda görev yapacak en yetenekli kimseleri seçmek.
- Gerektiğinde kooperatifin ana sözleşmesini değiştirmek.
- Kooperatifin sermayesini arttırmaya çalışmak.
- Ortakların kooperatifleri ile yapmış oldukları pazarlama anlaşmalarına ve diğer anlaşmalara uymasını sağlamak.
- Kooperatiflerin çalışmalarını, mallarını ve yasaklanan konularda çalışma yapılıp, yapılmadığını izlemek.

<sup>52</sup> Yılmaz Ürper, **Kooperatif İşletmeciliği** (Birlik Ofset, Eskişehir, 1995), s.127.

<sup>53</sup> Karalar, **a.g.e.**, s.69,70.

<sup>54</sup> Arman Şimşek, "Kooperatiflerde Başarılı Yönetim Nasıl Olur?," **Karınca Dergisi**, 857, (Mayıs 2008), s.7-9.

- Ana sözleşme ve ortaklar ile yapılan anlaşmalara ve diğer iş anlaşmalarına ve çalışma programlarına uygun çalışmalar yapılmıyorsa, yeni yönetim kurulu üyelerini seçmek.
- Ortakların neden olduğu herhangi bir zarar nedeniyle başarısızlığa uğramış müdür ve memurları görevlerinden bırakmak.
- Kooperatif çalışmalarını görüşmek, onları onaylamak veya onaylamak üzere genel kurul toplantılarına katılmak.

### 5.1.2. Yönetim Kurulu

Kooperatiflerde Yönetim Kurulu icra organıdır ve Genel Kurul tarafından seçilir. Yönetim Kurulu, en az 3 üye ve yedeklerinden oluşur. Yönetim Kuruluna üye olabilmek için kooperatif ortağı olunması şarttır.<sup>55</sup> Yönetim Kurulu gerekli gördüğünde, kooperatifin yönetimi için bazı yetkilerini profesyonel bir yöneticiye (kooperatif müdürü) aktarabilir.

Yönetim Kurulu'nun yetki ve görevleri şunlardır:<sup>56</sup>

- Genel Kurul toplantısında kabul edilen çalışma programını uygulamak.
- Kooperatifin ana sözleşme hükümlerini uygulamak.
- Kooperatife yetenekli bir müdür bulmak ve ona sorumluluk ve yetki vermek.
- Müdürün yaptığı çalışmaların, çalışma programına uygun olup, olmadığını izlemek.
- Çalışma programına uygun olarak yapılan çalışmalardan, elde edilen sonuçlara göre karar vermek.
- Yönetim Kurulu'nun çalışmalarına ait bütün kayıtları tutmak.
- Kooperatifin ortaklarını iyi bir şekilde temsil etmek.

---

<sup>55</sup> Karalar, **a.g.e.**, s.78.

<sup>56</sup> Şimşek, **a.g.e.**, s.7-9.

### 5.1.3. Denetim Kurulu

Denetim Kurulu, kooperatif işlerini denetlemek üzere Genel Kurul tarafından seçilen bir organdır. En az bir yıl için bir ya da daha çok kişi Denetim Kurulu'na seçilir. Denetçi ve yedeklerinin kooperatif ortağı olması şartı bulunmaz.<sup>57</sup>

Denetim Kurulu'nun yetki ve görevleri şunlardır:<sup>58</sup>

- Yönetim Kurulu ve müdürün çalışmalarını denetlemek.
- Bütçe ve bilançoyu denetlemek.
- Ayda bir defa belirsiz günlerde kooperatifin defterlerini, kıymetli evraklarını ve kasasını denetlemek.
- En az yılda dört kez ara denetim yapmak.
- Yıl sonunda denetleme raporu hazırlayarak Genel Kurul toplantısına sunmak.
- Gerekliğinde Genel Kurul'u olağanüstü toplantıya çağırarak.

## 5.2. Kooperatif İşletmelerde Yönetim İşlevleri

Kooperatif işletmelerde yönetimin işlevleri beş başlık altında ele alınabilir. Bunlar planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetimdir.

### 5.2.1. Planlama

Plan, genel olarak izlenecek yol ve davranış biçimi olarak ifade edilebilir. Planlama ise, amaçlar ile bu amaçlara ulaştıracak araçların ve olanakların seçimi ve belirlenmesidir. Kooperatif yönetiminin temeli planlamaya dayanır. Planlama amaçların belirlenmesi ile başlar. Amaçlar belirlendikten sonra, bu amaca ulaştıracak birbirinden farklı yollar ve seçenekler olduğu görülür. Bu seçeneklerden en uygununun seçimi ile işlerin yapılma sırası, bunların süreleri, kimlerin hangi işleri yapacakları ve amaca ulaştıracak politikaların belirlenmesi gerekir.<sup>59</sup>

<sup>57</sup> Karalar, **a.g.e.**, s. 82.

<sup>58</sup> Şimşek, **a.g.e.**, s.7-9.

<sup>59</sup> Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (Beta Ya. Üçüncü Basım. İstanbul:1998), s.108.

Kooperatif işletmelerin amaçları farklıdır. Özellikle kooperatif türüne göre bu amaçlar çeşitlilik gösterir. Kooperatiflerin ekonomik amaçlarının yanı sıra, sosyal amaçları da bulunur. Kooperatifler devletin amaçlarını gerçekleştirmede, bir araç olarak da kullanılabilirler. Bu arada, kooperatif işletmelerin ortaklarının ve yöneticilerinin sahip olduğu inançlar, düşünceler ve sosyal değerler kooperatiflerin amaçları üzerinde etkili olur. Kooperatif işletmelerde temel amaçlar ana sözleşmelerde belirtilir ve bu amaçlar kooperatif türüne göre değişiklik gösterir.<sup>60</sup>

### 5.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme, planlama çalışmaları sonunda kesinleşen amaçlar ile bu amaçlara varmada kullanılan politikalar ve yollar için en uygun organizasyon yapısını oluşturmak ve uygulanmasını sağlamaktır.<sup>61</sup> Yönetimin başarılı olması uygun bir örgütlenme yapısı ile mümkündür. Her işletme için uygun olan örgüt yapısı değişiklikler gösterir.<sup>62</sup> Kooperatif işletmeler yukarıda da anlatıldığı gibi, kurullarla yönetilirler. Bu kurulların ne şekilde oluşturulacağı ve kurulların görev, yetki ve sorumlulukları kooperatifçilik yasalarında belirtilmiştir. Yine 1163 sayılı Kooperatifçilik Kanunu'na göre kooperatifler birim kooperatifler, birlikler, merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği biçiminde üst örgütlenmeye giderler.<sup>63</sup>

### 5.2.3. Koordinasyon

Koordinasyon “yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmasıdır.” Koordinasyon için yapılan diğer bir tanım da, “yönetimde insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından bu çabaların zamanını ayarlamayı, ortak amaçlara ulaşmak için faaliyetlerin sıralanması ve birbirlerini bütünlemeleri” biçimindedir.

Yönetimsel görevlerin tamamlayıcısı koordinasyondur. Kooperatif hareketin başarısı, aynı zamanda etkili bir koordinasyonu da öngörmektedir. Kooperatifin belirlenmiş amaçları

<sup>60</sup> Ürper, a.g.e., s.128-130.

<sup>61</sup> Koç, a.g.e., s.95.

<sup>62</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (Beta Ya., Yedinci Basım. İstanbul:1999) s.113.

<sup>63</sup> Ürper, a.g.e., s.130-148.

gerçekleştirmesi için, kendi bünyesindeki yönetim organları arasında bir uyum sağlaması gerekir. Yeni Genel Kurul'da alınan kararların ve saptanan çalışma planının uygulanması için Yönetim Kurulu veya yönetim işinde görevlendirilmiş olan personelin koordineli hareket etmeleri zorunludur. Kooperatif, üst kuruluşlarla örgütsel bağlılık içinde ise üst kuruluşlar da bu konudaki çalışmalara uygun hareket etmek zorundadır.<sup>64</sup>

#### 5.2.4. Yönelme

Yönetim plan yapıp örgütleme gittikten sonra, planlanan faaliyetleri uygulamaya geçirmelidir. Bu işi yerine getiren yönetim işlevi ise yönelmedir. Yönelme, astların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, çalışmalarını sağlar. Emir kumanda adı verilen bu işlev, dinamik bir süreç oluşturur.<sup>65</sup>

Kooperatiflerde yönelme işlevi, üye ortaklar tarafından seçilmiş kişilerce yerine getirilir. Kooperatif işletmelerde, yöneten konumunda olanlar kendi astlarına yani çalışanlarına karşı sorumludurlar.

1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu ile ana sözleşmelerde belirtilen şekliyle kooperatifleri yönetme görevi, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kuruluna seçilen kişilerin iyi yönetici olması gerekmektedir.<sup>66</sup>

#### 5.2.5. Denetim

Yönetim süreci denetim ile tamamlanır. Denetim işlevi, gerçekleşen olaylarla, gerçekleşmesi beklenen olayların birbiri ile uyuşup, uyuşmadığının araştırılmasını sağlar. Uyuşma sağlanmamışsa gerekli düzeltmeler yapılır.<sup>67</sup> Denetim genel olarak, kooperatif işletmedeki faaliyetlerin, neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını ortaya koyar.<sup>68</sup>

<sup>64</sup> Koç, a.g.e., s.103, 104.

<sup>65</sup> Ertürk, a.g.e., s.131.

<sup>66</sup> Koç, a.g.e., s.109.

<sup>67</sup> Ertürk, a.g.e., s.166.

<sup>68</sup> Güngör Erzurumlu, "Yeni Yönetim Yaklaşımları Özelleştirme ve Kooperatifler," **Karınca Dergisi**, (Eylül 1997). s.13.

## 7. KOOPERATİF İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ VE DİĞER İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARI

Literatürde kooperatifçilik için; üçüncü sektör, üçüncü sistem, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, gönüllü sektör gibi kavramlara yer verilmektedir. Fakat bu kavramlar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Fransızlara göre, toplum ekonomisinin temel unsuru olan kooperatifçilik, Amerikan geleneğine göre kar amaçlı sektör sayılmaktadır. Dolayısı ile kooperatifler ekonomide üçüncü sektörü oluşturur. Buna anlayışa göre kooperatif işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>69</sup>

- Çoğulcu insanlar topluluğudur; kooperatif bir sermaye birleşmesi değil aynı zamanda, bir şahıs birleşmesidir. Şahısların ortak amaçla maddi ve manevi güçlerinin birleştirilmesidir.
- İnsanların işbirliği ve dayanışma ile hayatlarını devam ettirmesidir; aynı amacı hedefleyen meslek, sanat ve geçimlerine ait hayatlarını devam ettirmek isteyen insanların bir araya gelmesiyle birlikte, rekabet güçleri gelişir. Yani hedef insan ve insanın refahıdır.
- Gerçek kişilerin ve çok sayıda gerçek kişinin kooperatif kurucusu olmasını öngörmektedir; aynı amacı taşıyan insanlar için kooperatifçilikte açık kapı ilkesi benimsenmiş ve kooperatifçiliğin daha geniş kitlelere ve tabana yayılması sağlanmıştır.
- Kooperatif yöneticileri, amaç-araç ilişkileri kurarken, ortaklarından bağımsız olarak karar veremez ve serbest hareket edemezler. Kooperatif yönetimi kooperatifin başarıya ulaşmasındaki amacın başlıca yürütücüsüdür. Eğer Kooperatif ortakları istedikleri amaca ulaşıyorsa, yönetim amaçları gerçekleştirmede başarılı olmuş demektir.
- Kooperatiflerde vergi istisnaları ve/veya muafiyetleri ve teşvikler, kooperatiflerin kuruluşundan tasfiyesine kadar devam eder.

---

<sup>69</sup> Nevzat Aypek, "Demokratikleşme ve Orta Sınıf", **Karınca Dergisi**, 809, Mayıs 2004, s.57.

Eriman Topbaş'a göre kooperatifçiliğin temel özellikleri; birlik gücü, grup dinamizmi, kalıcı yapılanma, uzun ömürlülük ve yenilikçiliktir.<sup>70</sup> Bunları kısaca açıklayacak olursak:

**Birlik gücü;** kooperatif işletme yapısının özelliği, birlikteliğin oluşturduğu bir güç olarak ortaya çıkmasıdır. Ortak teşebbüs projesinin ortaya çıkmasıyla birlikte, insani teknik ve mali hareketler demokratik bir biçimde artmakta ve geleceğe yönelik bir kooperatif yapı oluşturmaktadır.

**Grup dinamizmi;** kooperatif işletmelerde, kooperatifin işleyişine ortakların dâhil olması ve ortak sayılarının çok olması nedeniyle faaliyet gösterilen sektörde güçlü bir dinamizm oluşur.

**Kalıcı yapılanma;** kooperatifler, kuruldukları bölgelerde köklü işletmeler olarak hizmet verebilmektedirler. Kooperatifler sermayeleri, ekonomik ve toplumsal hedefleri bakımından bu özellikleriyle istihdam yaratmakta ve göç olgusunun önlenmesine katkıda bulunmaktadır.

**Uzun ömürlülük;** Kooperatif işletmeler, kaynaklarının paylaşılmaz bir nitelik taşıması nedeniyle uzun ömürlüdürler ve gelecekteki nesiller için yatırım yapma güçleri vardır.

**Yenilikçilik;** Kooperatif işletmeler, yeni alanlarda faaliyet gösterebilme kabiliyetleri ve yeni faaliyetlere ve ortak girişimlere destek verme özellikleri nedeniyle yenilikçi kuruluşlardır.

Kooperatif işletmelerin diğer işletmelerden farklılıklarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>71</sup>

- Kooperatifler ortakları için yardım ve hizmet kuruluşlarıdır. Ticaret işletmeleri gibi kar peşinde koşmazlar. Ancak kooperatifler sonuçta bir işletmedir ve verimlilik ve etkinlik temeline göre faaliyet gösterirler.

<sup>70</sup> Eriman Topbaş, "Sürdürülebilir Kalkınma ve Kooperatif İşletmeler" **Karınca Dergisi**, , Yıl:70, Sayı:828, (Aralık 2005), s.47.

<sup>71</sup> Karalar, **a.g.e.**, s.36.37.

- Ticaret şirketleri dönem sonunda ortaklarına kar dağıtırken, kooperatif işletmelerde elde edilen olumlu gelir gider farkından katkıları oranında pay almaları söz konusudur. Buna da risturn adı verilir.
- Sermayesi paylara bölünen sermaye şirketlerinde payların el değiştirmesi kolayken, kooperatiflerde payların sermaye piyasalarında alınıp satılması söz konusu değildir. Kooperatif payları yasalar çerçevesinde başkalarına aktarılabilir.
- Kooperatifler genellikle birbirini yakından tanıyan kişiler tarafından kurulurlar. Bu nedenle kooperatiflerde ortaklar arasındaki ilişkiler daha yakın ve sıcak olur.
- Kooperatiflerde ortakların alabilecekleri pay miktarı sınırlanmıştır. Bir ortaklık payının değeri son düzenlemeye göre (Temmuz 2009) 100 TL olup, bir ortak en fazla 5000 pay taahhüt edebilir. Sermaye şirketlerinde ise böyle bir sınırlama bulunmamaktadır.
- Kooperatiflerde, her ortak pay miktarına bakılmaksızın bir oy hakkına sahiptir. Sermaye şirketlerinde ise oy hakkı sermayeye göre verilir.
- Kooperatif genel kurullarında, her ortak eşit seçme ve seçilme hakkına sahiptir. Sermaye şirketlerinde ise genel kurullarda temsil hakkı sermayeye göre verilir.
- 

## **8. KOOPERATİFLERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KOOPERATİFÇİLİK İLKE VE DEĞERLERİ**

Diğer işletmeler gibi kooperatif işletmelerin de bir örgüt kültürü mevcuttur. Kooperatif örgüt kültürü; çalışanların, ortakların, yöneticilerin paylaştığı değerler, inançlar, normlar, davranış kuralları, anlamlı semboller sistemi, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır. Kooperatif işletmelerin örgüt kültürünün öğeleri ise kooperatifçilik ilke ve değerleridir. Kooperatif ilke ve değerlerinin benimsenmesi onların paylaşılması ve uygulanması ile mümkündür.

## 8.1. Kooperatifçilik Örgüt Kültürü Öğeleri

Kooperatifçilik örgüt kültürü öğeleri, gözle görülen öğeler ve gözle görülemeyen öğeler olarak ikiye ayrılmaktadır.

### 8.1.1. Gözle Görülen Örgüt Kültürü Öğeleri

**Önderler ve Kahramanlar;** Kahramanlar ve önderler, örgüt kültürü içinde önemli yer tutmaktadır. Bu kişiler bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilirler. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, bu kişiler hakkında anlatılan hikayeler aracılığı ile öğrenebilirler. Türkiye’de tarım alanında ilk kooperatifçilik girişimini yapan ve 1864 yılında ‘Memleket Sandıkları’ni kuran Mithat Paşa, İngiltere’de 1816 yılında gerçek anlamda ilk kooperatifçilik fikrini ortaya atan Robert Owen, Fransa’da kooperatifçilik hareketinin öncüsü Charles Fourier gibi kişiler, kooperatif örgüt kültürü içerisinde önder ve lider olarak önemli bir yere sahiptirler.

**Semboller;** Semboller, fiziksel bir öğedir, bu fiziksel öğeler işletmeleri ifade eden, işletme logoları, bayrakları ve unvanlarıdır. Kooperatif işletmeyi temsil eden logolar ve armalarda bu anlamda örgüt kültürünün fiziki öğeleridir. Örneğin, Fındık Kooperatifleri Birliğini (Fiskobirlik) temsil eden yeşil kabuklu fındık resmi, onun logosudur ve bu logo fındık üreticileri, kooperatif çalışanları ve ortakları açısından bir sembol ifade eder. Kooperatif işletmeleri temsil eden semboller, akılda kalan ve neyin, ne ile ilgili olduğunu hatırlatan öğelerdir.

**İşletme (Örgüt) Dili;** Kooperatif işletmede çalışanların kendi aralarında oluşturdukları işletme dilidir. Bu kooperatif üyelerinin kendi aralarında oluşturdukları özel bir dil olacağı gibi, kooperatif işletmenin ticari alanda oluşturduğu, faaliyetlerini yansıtan mesleki ve teknik olarak kendine has bir dilde kullanılabilir. Örneğin; Tarım Satış Kooperatiflerinde kullanılan tarımsal ifadeler ve bu ifadelerin kooperatif üyelerince konuşulması ve kullanılmasıdır.

**Törenler ve Merasimler;** Törenler ve merasimler çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Örgütsel yaşam aslında başlı başına törensel eylemlerden oluşmaktadır. Yöneticilerle karşılaşma, konuşma ya da onlara karşı takınılan tavırlar bir ritüeldir. Aynı şekilde hep birlikte söylenen firma marşları ve bunun gibi işgücünün bütünleşmesini sağlayan öğelerdir. Kooperatifçilik Haftası kutlamaları ve bu kutlamalarda yapılan konuşmalar bu konuda örnek verilebilir. Bu kutlamalar eğitici olduğundan, işgücü bütünleşmesini sağlamaya yönelik törensel etkinlikler olarak sayılabilir.<sup>72</sup>

**Hikâyeler;** Örgütsel hikâyeler, bize işletmenin geçmişiyle ilgili olayları anlatır. Bu yönüyle işletmenin tarihi, işletmede çalışanlar için çok yönlü önem taşımaktadır. İşletmenin tarihinde başarılı olan önderlerin, yönetici ve çalışanların hikâyeleri anlatılır. Hikâyeler, işletme çalışanlarının sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir.<sup>73</sup> Örneğin; İngiltere de ilk tüketim kooperatifini kuran 28 dokuma işçisinin, kooperatif işletmeyi kurarken nasıl ve ne şekilde hareket ettiği ve neler yaşadığı gibi, ya da Mithat Paşanın, Memleket Sandıklarını kurmadaki ve geliştirmedeki başarı hikâyeleri gibi.

### 8.1.2. Gözle Görülmeyen Örgüt Kültürü Öğeleri

İnançlar, değerler, anlamlar ve sayılıtlar işletmelerde örgüt kültürünü oluşturan gözle görülmeyen öğelerdir. Kooperatifçilik değerleri ve ilkeleri de, kooperatif işletmedeki inançları, normları, değerleri, anlamları ve sayılıtlarını ifade eder.

Sayıtlar, doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar, inançlar ve genellemeler anlamına gelmektedir. Sayılıtlar, değerler, inançlar; İnsanların belli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır.<sup>74</sup>

<sup>72</sup>Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler** (Pegem Yayıncılık, İstanbul: 2002), s.100.

<sup>73</sup> Şişman, **a.g.e.**, s.98.

<sup>74</sup> Şişman, **a.g.e.**, s.85.

## 8.2. Kooperatiflerde Örgüt Kültürünün Oluşmasında Kooperatifçilik Değer ve İlkeleri

Kooperatif işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özellikleri, sahip oldukları değer ve ilkeleridir. İlk olarak 1844 yılında Rochdale’li kooperatifçiler tarafından benimsenen kooperatifçilik değer ve ilkeleri, evrensel bir nitelik kazanarak günümüze kadar gelmişlerdir. Kooperatif işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir rol oynayan bu değer ve ilkeler aşağıda açıklanmaktadır.

### 8.2.1. Kooperatifçilik Değerleri

Dayanışma, bağımsızlık, adalet, şeffaflık yakınlık, saygı ve sevgi kooperatifçiliğin özünü yansıtan yapı taşlarıdır. Bu temel yapı taşları, kooperatifçilik değerlerini ortaya çıkarmıştır. Kooperatif işletmeler bu yönleriyle, ekonomiye insani boyut katmalarının yanında kendine has ve dinamik bir teşebbüs tarzı oluşturmaktadır.

Kooperatifçilik değerleri, temel değerler ve etik değerler olmak üzere ikiye ayrılır.

Temel Değerler; Kendi kendine yardım, kendine karşı sorumluluk, eşitlik, dayanışma, demokrasi ve adaleti ifade eden değerlerdir.

Kendi kendine yardım; Herkesin kendi kendini kontrol edebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Kooperatifçiler bireysel gelişmenin ancak diğer insanlarla bir arada yaşamakla olacağına inanırlar. Bireyler ayrıca kooperatiflerini geliştirirler, öğrendikleri yeni beceriler sayesinde kendi kooperatif düşüncelerini geliştirirler. Bu süreçte kooperatifler kendi bünyelerindeki kurumları ve kişileri eğitirler ve geliştirirler.<sup>75</sup>

Kendine karşı sorumluluk; Kooperatifler, üyelerin kendi sorumluluklarını kooperatif işletmenin devamının sağlanması olarak görürler.<sup>76</sup>

Eşitlik; Kooperatifler eşitlik temeline dayanırlar, üyeler bireysel ve grup olarak birbirlerine eşit olduklarının bilincindedirler.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> M. Akif Özer, “Kooperatifçilik İlkeleri ICA (Uluslararası Kooperatifler Birliği) Belgesine Bir Bakış”, **Karınca Dergisi**, Yıl 71, Sayı 838 (Ekim 2006) s.4.

<sup>76</sup> Özer, **a.g.e.**, s.4.

<sup>77</sup> Özer, **a.g.e.**, s.4.

Dayanışma; Kendi kendine yardım ve karşılıklı yardımın sebebi sonucu oluşmasıdır. Bu düşünce kooperatif işletmeleri diğer ekonomik işletmelerden ayırdığı için ayrı bir önem arz eder.<sup>78</sup>

Demokrasi; Bağımsızlık ve şeffaflık, Kooperatif işletmelerin ortakları, ortaklık payları ne olursa olsun karar almada bir kişi, bir oy ilkesine göre hareket etmektedir. Bu özellikleriyle, demokrasi, bağımsızlık, şeffaflık değerlerini yaşama geçirebilmektedir.<sup>79</sup>

**Adalet;** kooperatif işletmelerde tüm ortakların ve paydaşların (ücretliler, üreticiler, tüketiciler, tedarikçiler ve müşteriler) kooperatife katkıları oranında uygun pay almaları gerekir.<sup>80</sup>

**Etik Değerler;** kooperatif üyelerinin, dürüstlük, açıklık esaslarını ifade eden değerlerdir.

**Dürüstlük ve açıklık değerleri;** kooperatif hareketin kurucuları, kooperatifçilik kavramını arındırmış ve saflaştırmışlardır. Başta tarımsal kooperatifler olmak üzere kooperatif işletmeler, yüksek kalite ve dürüst üretim sayesinde devamlı gelişip büyümüşlerdir. Dürüstlük, açıklık gibi değerler her kuruluşta benimsenmesi gereken değerlerdir, bu değerler kooperatifler için evrensel bir anlam taşır.<sup>81</sup>

Kooperatifçiliğin etik ve temel değerleri olan; kendine yardım, kendine karşı sorumluluk, adalet, demokrasi, bağımsızlık ve şeffaflık, eşitlik, dayanışma dürüstlük ve açıklık gibi değerler, herkes tarafından doğru olarak kabul edilen inançlar, normlar, sayıtlılardır. Bu değerleri kooperatif üyeleri, kooperatiflerde sosyalleşme süreci içinde öğrenirler.

Kooperatif üyelerinin bu değerleri benimsemesi, kooperatif işletmenin örgüt kültürü yapısını güçlendireceği gibi, kooperatif işletmenin uzun ve kalıcı yapılanmasında etkili olacaktır. Bu sayede, kooperatif işletmeler köklü işletmeler olarak ticari hayatlarına devam edecekler, kendi örgütsel değerlerini ve kültürünün oluşturduğu davranışları,

---

<sup>78</sup> Özer, a.g.e., s.4.

<sup>79</sup> Topbaş, a.g.e., s.46.

<sup>80</sup> Özer, a.g.e., s.4.

kooperatif işletme dışında da göstereceklerdir. Böylece, işletmelerinin dış çevre tarafından tanınmasına yardımcı olarak, köklü bir örgüt kültürünün de yerleşmesini sağlayacaklardır.

### 8.2.2. Kooperatifçilik İlkeleri

Kooperatifçilik değerlerinin uygulamaya geçirilmesinde kooperatifçilik ilkeleri, yardımcı ve yol gösterici maddelerdir. Kooperatifçilik ilkeleri ilk olarak, aşağıdaki bölümde sözü edilen Rochdale öncüleri tarafından kabul edilmişler, daha sonra ise evrensel kooperatifçilik ilkeleri olarak tüm dünya kooperatifleri tarafından benimsenmişlerdir. Bu ilkeler, 1937 yılında Uluslararası Kooperatifçilik Kurumu (ICA) tarafından evrensel bir nitelik kazanmıştır. Zaman içerisinde ICA tarafından birkaç kez değişikliğe uğratılan ilkeler, son olarak 1995 yılında ele alınmış ve değiştirilmiştir.

1995 yılında ICA tarafından değişikliğe uğrayan ve kabul edilen ilkeler şunlardır:

- Ortaklıkta Gönüllülük ve Açıklık İlkesi
- Ortağın Demokratik Yönetimi İlkesi
- Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi
- Özerklik ve Bağımsızlık İlkesi
- Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi
- Kooperatifler arası İşbirliği İlkesi
- Toplum Yararını Gözetme İlkesi.

Aşağıda kooperatifçilik ilkeleri ve örgüt kültürü ilişkisi kısaca açıklanmaktadır.

Gönüllü Serbest Giriş İlkesi ve Örgüt Kültürü; Bu ilkenin başka bir adı da açık kapı ilkesidir. Bu ilkeye göre, kooperatife giriş serbesttir. Kooperatife ortak kabul

edilmesinde; ortağın sosyal durumu, politik düşüncesi, hangi dine mensup olduğu ya da hangi ırktan geldiği gibi unsurlar önem taşımaz.

Kooperatifler; cinsel, toplumsal, ırksal siyasal ya da dinsel ayırım gözetmeksizin, kooperatiflerin faaliyetlerinden yararlanma yeterliliğine sahip olan ve sorumluluk almaya istekli olan herkese açık bir örgütlenme biçimidir. Kooperatif ortağı olmak ya da kooperatifin vereceği hizmetlerinden yararlanmak isteyen herkes, kooperatif sorumluluklarını kabul edip kooperatife gönüllü olarak girebilir ve istediği zamanda kooperatiften çıkabilir.

Bu ilke örgüt kültürünün öğeleri arasında bulunan, gizli kültür ögesini oluşturan kabuller kavramı ile bağdaşmaktadır. Bu da, değerler ve kabullerin örgüt kültürünü nasıl etkilediğini göstermektedir.<sup>82</sup> Bu ilke, kooperatif işletmeye katılacak kooperatif ortaklarının, kooperatif işletmeye girmeden önce, toplumda kazandığı değerler ve tutumlar ne olursa olsun, kooperatif işletmeye kabul edilmesidir.

Ortağın Demokratik Yönetim İlkesi ve Örgüt Kültürü; Kooperatifler, politika oluşturulması ve karar alınması sürecine etkin olarak katılan üyelerce denetlenen ve yönetilen kuruluşlardır. Seçilmiş temsilciler tüm ortaklara karşı sorumludurlar. Birim kooperatiflerde üyeler eşit oy hakkına sahiptir (tek üye, tek oy). Üst düzey kooperatiflerde demokratik biçimde örgütlenirler.

Kooperatif işletmeler belli bir amaca hizmet için kurulurlar. Bu hizmeti gerçekleştirmek için kooperatifte bir araya gelen ortaklar tarafından kooperatif yönetilebilir. Bu amaçla, ortaklar tarafından bir yönetim kurulu seçilir. Yönetim kurulunun ortaklar üzerindeki kontrolü, ortağın kooperatifteki sermayesi ne olursa olsun her ortağın yönetimde bir oy ile temsil edildiğidir. Bu yüzden demokratik yönetim ilkesi, bir ortağa bir oy ilkesinde dayanır.

Bu ilke, kooperatif işletmenin iskeletini oluşturan insanın, yönetimde ne kadar önemli olduğunu gösteren bir ilkedir. Bundan dolayı bu ilke, örgüt kültürünün yönetim uygulamaları boyutunu oluşturur.

---

<sup>82</sup> Koç, a.g.e., s.3.

Ortağın Ekonomik Katılımı İlkesi ve Örgüt Kültürü; Ortaklar kooperatifin sermayesine eşit ölçüde katkıda bulunurlar. Ortaklar ayrıca sermayeyi demokratik olarak denetlerler. Genellikle sermayenin en az bir bölümü, kooperatifin ortaklaşa mülkiyetindedir. Ortaklar kooperatife koymuş oldukları sermayeye karşılık, eğer faiz verilecekse sınırlı oranda bir faiz alırlar. Ortaklar, elde edilen işletme fazlalarını, yedek akçe ayırmak, risturn vermek ya da başka faaliyetleri desteklemek amaçları için ayırabilirler.

Ortağın ekonomik katılımı ilkesi, kooperatif işletmeye egemen örgütsel ve yönetsel uygulamalarda örgüt kültürünün bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Bu ilke kooperatif örgüt kültürünün maddi değerlerini temsil eder. Maddi değerler, işletmenin girdilerini ana malını, ürünlerini, kaynaklarını ifade eden gerçek değerlerdir. Kooperatif işletme açısından, ortağın ekonomik katılımı ilkesi de işletmenin sermayesini temsil eden maddi kültür ögesidir. Ortakların sermayeye ekonomik katılımı ile kooperatifin sermayesine eşit ölçüde katkıda bulduklarından, ortaklar arasında adalet duygusunun yerleşmesini sağlar. Bu yönüyle bu ilke hem maddi kültür ögesi olurken, hem de örgüt kültürünün manevi boyutunu oluşturur. Örgüt içinde paylaşılan değerler ve normlara dönüşür.

Özerlik ve Bağımsızlık İlkesi ve Örgüt Kültürü; Bu ilkeye göre kooperatifler ortakları tarafından yönetilen özerk (otonom) ve karşılıklı yardıma dayanan bağımsız kuruluşlardır.

Kooperatiflerin, devlet ve diğer kuruluşlarla anlaşma ve işbirliği yapmaları veya dış kaynaktan sermaye sağlamaları durumunda, bütün bu tür ilişkilerin ortakların kooperatiflerini demokratik bir biçimde yönetmesine zarar vermeyecek şekilde olmasına özen gösterilmelidir.

Oldukça yeni olan bu ilke ile demokratik yönetim ilkesine açıklık getirilmektedir. Bu ilke ile kooperatiflerin özerk ve bağımsız kuruluşlar oldukları kesin ve açık bir biçimde ortaya konulmuştur.

Kooperatif işletmelerin otonom ve karşılıklı yardım sistemine göre yönetilmesi ve bu şekilde belli bir yönetim sisteminin olması, örgüt kültürünün görülebilir ögesine benzer olarak fiziksel ve yönetim uygulaması ögesini ön plana çıkarmaktadır.

Eğitim, Öğretim ve Bilgilendirme İlkesi ve Örgüt Kültürü; Eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesinin var olma nedeni, kooperatif işletmenin ortaklarına, çalışanlarına kooperatifçilik ilkelerinin yararlarını ekonomik ve demokratik açıdan öğretmektir. Kooperatifler, ortaklarının seçilmiş temsilcilerinin ve çalışanlarının kooperatif işletmeye daha çok katkıda bulunmaları ve verimliliklerini artırmaları için eğitim ve öğretim olanakları yaratırlar.

Küreselleşme her alanda olduğu gibi, kooperatif işletmeleri de etkisi altına almıştır. Sermayenin tabana yayılmasını sağlamak gibi önemli ekonomik ve sosyal amaçları olan kooperatiflerin, bu küreselleşme olgusu içinde mücadele etmeleri, kooperatif içi ve dışı verilecek eğitim ve eğitim ile ilgili organizasyonlar ile olanaklı olur.<sup>83</sup>

Kooperatifler, kendi ortaklarına, seçilmiş ve atanmış yöneticilerine, personeline kooperatiflerinin gelişmesine etki edecek biçimde katkıda bulunabilmeleri için, eğitim olanağı sağlarlar. Kooperatif işletmeler, kooperatifçiliğin yapısı ve yararları hakkında genel kamuoyunu özellikle gençleri ve toplumu bilgilendirirler. Bu yüzden “demokrasi okulu” olarak da nitelendirilen kooperatif işletmelerin, toplumun her tabakasına ve bireyine sağlayacağı yarar göz ardı edilmemelidir. Kooperatifçilik kültürünün temel yapı taşlarından olan eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesinin, günümüz koşullarında ülkemizde kooperatifleri için önemi son derece büyüktür.<sup>84</sup>

Kooperatifçilik eğitimleri; mevzuat eğitimleri, teknik eğitimler, sosyal ve kültürel eğitimler olarak ayrılabilir.

Mevzuat eğitimi; Kanun ve kooperatif ana sözleşme hükümlerinin iyi bilinmemesi, etik olmayan usulsüz kararların alınmasına yol açacağı için kooperatif işletme ve çalışanlar açısından güçlükler ortaya çıkacaktır. Mevzuat eğitimi ortaklar için de çok önemlidir. Ortakların kendi hak ve sorumluluklarını bilmesi, kooperatif yönetiminin işini kolaylaştıracağı gibi, yöneticilerin kooperatif ortakları tarafından denetlenmesine olanak

---

<sup>83</sup>Nuray Cebeci, “Neden Kooperatif Eğitimi?” **Karınca Dergisi**, Yıl:75 Sayı:878, (Şubat 2010), s.13.

<sup>84</sup> Cebeci, **a.g.e.** s.14.

verir. Bu eğitim aynı zamanda, kooperatif işletme kültüründeki etik değerlerin uygulanmasında zemin hazırlayacaktır.<sup>85</sup>

Teknik eğitim; kooperatif işletmelerin değişik faaliyet alanlarında planlar, projeler ve mühendislik hizmetleri yapmaları gibi teknik tasarımları kapsayan eğitim çalışmalarına ihtiyaç olduğunda çalışan ve ortaklar bu konuda da bilgilendirilir. Bu ayrıca kooperatif işletmede verimliliğin artmasına da yardımcı olur. Kooperatif işletmede eğitimlerin iyi alınıp verimliliğin artması, işletme kültürünün iyi benimsendiğinin de bir göstergesidir.<sup>86</sup>

Mesleki eğitim; daha çok esnaf kooperatiflerinde yaygın olan bir eğitim şeklidir. Uzmanlaşmayı ve ihtisaslaşmayı artırmak için bu tür kurs eğitimlerine gerek duyulmaktadır. Mesleki eğitim, kooperatifte ön kabul ilkesinin uygulanmasıdır. Kooperatif işletmeye yeni katılan kişilere uygulanır. Bu sayede kooperatif işletmede işletme kültürü açısından örgütsel toplumsallaşma sağlanır<sup>87</sup>.

Sosyal ve kültürel eğitim; kooperatif işletmeler yapıları ve özellikleri bakımından sosyal yönleri ağır basan işletmeler olduğu için, sosyal ve kültürel faaliyette bulunurlar. Kooperatif işletmeye yeni giren bir çalışanın diğer çalışanlarla kaynaşmasını sağlamak amacı ile yapılan merasim ve törenlerde sosyal ve kültürel eğitimin de bir parçasıdır ve işletmede çalışanlar arasında ortak bir işletme dili oluşmasını da sağlar<sup>88</sup>.

Kooperatifler ortak ve yöneticilerine kurs ve seminerler, konferanslar vermek suretiyle hem kooperatifçilik eğitimini ve dilbilgisini güçlendirir, hem de bu kurs, eğitim ve seminerler çalışanlar yöneticiler ve ortaklar arasındaki ilişkileri düzenlemekte bir araç olup aynı zamanda iletişimi pekiştirir. Daha iyi eğitim ve bilgi sahibi olmalarını sağlar örgüt içi ve dışı iletişimi güçlendirir. Böylece, görünür örgüt kültürü ögesi olan iletişim ögesinin uygulanması sağlanmakta ve işletme içi kültürel özellikler güçlenmektedir.

---

<sup>85</sup> O. Murat, Koçtürk, "Türkiye'de ve Bazı Ülkelerde Kooperatifçilik Eğitimi" **Karınca Dergisi**, Yıl 75, Sayı 879,( Mart 2010), s.5.

<sup>86</sup> Koçtürk, a.g.e., s.5.

<sup>87</sup> Koçtürk, a.g.e., s.5.

<sup>88</sup> Koçtürk, a.g.e., s.5.

Kooperatifler arası İşbirliği İlkesi ve Örgüt Kültürü; Kooperatifler, yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeylerde birlikte çalışma yoluyla ortaklarına daha verimli iş ortamı sunar ve kooperatif hareketi güçlendirirler.

Özünde bir işbirliği modeli olan kooperatiflerin, amaçlarını gerçekleştirmek için kooperatifler arası işbirliğine önem vermeleri, kendi teorilerinin bir gereğidir. Kooperatifler sosyal ilişkileri geliştirmek için Uluslararası Kooperatif Birliği'ni (ICA) oluşturmuştur. Uluslararası düzeyde ekonomik amaçlı işbirliği şekillerini nitelikleri itibarıyla genel olarak üç başlıkta toplamak mümkündür.<sup>89</sup>

Sıradan ticari ilişkiler; Kooperatif örgütler arasında aynı mal veya mal gruplarının alımı ve pazarlaması şeklindeki ilişkileri kapsamaktadır.<sup>90</sup>

Ad Hoc Anlaşmaları; Ortak çıkarlar için birbirleriyle ilişkiye karar veren iki örgüt, uzun dönemli olan çok özel anlaşmalar yapabilir. Bu tür anlaşmalar, bazen de teslim sözleşmeleri şeklinde olabilir. Bu sözleşmelerde, fiyatların belirlenmesi, üretim standartlarının belirlenmesi, pazarlama ve üretimin miktarı gibi uzun dönemli işlemler karşılıklı olarak planlanabilir.<sup>91</sup>

Ortak Teşebbüsler; Kooperatifler arası ilişkilerin en ileri şeklini oluşturur. Kooperatifçilik hareketinin özünde işbirliği ilkesi yatmaktadır. Bu ilkenin kapsamının genişlemesi, dünyadaki sosyo-ekonomik gelişmelerin bir sonucudur. Nitekim bu ilke ICA'nın 1937 Paris Kongresinde kabul edilen uluslararası kooperatifçilik ilkeleri arasında yer almaktadır. Özellikle, II. Dünya Savaşından sonra firmaların büyüme ve bütünleşme yoluyla hammadde, üretim ve pazarlama alanında piyasa şartlarını kendi lehlerine çevirmeleri sonucunda, kooperatifler ile özel firmaların pazar paylaşımı dengesi kooperatifler aleyhine gelişme göstermiştir. Bu gelişme sonucunda, birçok ülkede kooperatifler zor durumda kalarak, faaliyet alanlarını daraltmış veya piyasayı

---

<sup>89</sup> Tuncay Güloğlu, Adem Korkmaz "İlkeleri, Küreselleşme ve Kooperatifçilikte Yeni Eğilimler" (<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/38.pdf>,s.9 (Erişim Tarihi:18.06.2010).

<sup>90</sup> Güloğlu, Korkmaz **a.g.e.**, s.9.

<sup>91</sup> Güloğlu, Korkmaz **a.g.e.**, s.9.

terk etmiştir. Bu gelişmeler, kooperatiflerin varlıklarını sürdürebilmek için yatay ve dikey bütünleşmeye gitmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.<sup>92</sup>

Ortaklara ve topluma yararlı olabilmek ve ekonomik faaliyetlerini sürdürmek bakımından her kooperatif, kendi olanaklarını diğer kooperatiflerle birleştirmek suretiyle, yerel bölgesel, ulusal ve uluslar arası düzeylerde yönetsel olarak işbirliğine gider. Üst örgütlenmesi sayesinde, kooperatiflerin, birlik merkez birliği ve ulusal birlik düzeyindeki üst kuruluşlarla işbirliğine gitmesi, örgüt kültürünün görülebilir ögesi olan yönetim uygulamalarının kültür boyutunu oluşturur.<sup>93</sup>

Kooperatif işletmelerin birleşmesi sırasında yapılan antlaşmalar, örgüt kültürünün merasim ve törenleri gibidir. Bu ilke ile kooperatifler arası işbirliği sağlandığı gibi, aynı zamanda kooperatifler arası işgücü, yönetimlerinin birbiri ile bütünleşmesi de sağlanır. Bu ilke ile aynı zamanda kooperatiflerin örgüt kültürünün birbiriyle kaynaşması sağlanır.

Toplumsal Sorumluluk İlkesi ve Örgüt Kültürü; Kooperatifler, ortaklarının gereksinim ve isteklerini ve dileklerini yerine getirirken bir taraftan da yerel toplumda ki insanların yaşamlarının sürdürülebilir biçimde gelişmesini sağlarlar.

Bu ilke kooperatif işletmeyi tek başına bir kurum olarak düşünmez ve onu içinde bulunduğu toplumla bağdaştırır. Kooperatif ortakları, çeşitli işletme politikaları çevresinde toplumun sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar. Kooperatifler, kendi ortaklarının çıkarları, yanında içinde bulunduğu toplumunda çıkarlarını düşünmek zorundadırlar.

Kooperatiflerin toplumsal sorumluluk ilkesi kendisini şu şekilde gösterir:

Kooperatifler insanlığın geleceğini tehlikeye sokan çevre kirliliği konusunda etkin bir politika izleyerek, çevreyi kirletmemeye özen göstermektedir. Örneğin Ormancılık

<sup>92</sup> Güloğlu, Korkmaz a.g.e., s.9.

<sup>93</sup> Muharrem Çetin, "Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında İmajın Rolü" **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, 43, (2)145.164, (2008) s.157.

kooperatiflerinin ağaç dikmesi ve yetiştirilmesi, orman ürünlerinden, ormana zarar vermeyecek şekilde yararlanması gibi.<sup>94</sup>

Ayrıca üretilen mal ya da hizmetin kaliteli olması, zamanında müşteriye ve tüketiciye ulaşması için toplumsal sorumluluklarını yerine getireceklerdir. Bunu yaparken de, gönüllü olmaları gerekir. Böylece, topluma fayda sağlayarak bir toplumsal sorumluluk örneği gösterirler. Bu sorumluluk örneği ancak etik bir davranışla mümkün olmaktadır. Bu da toplumsal sorumluluk ilkesinin etiksel değerlere ne kadar önem verdiğini göstermektedir.<sup>95</sup> Bu yaklaşım, bu ilkenin gizli örgüt kültürü ögesi olan ahlaki değer kavramını özümlediğini göstermektedir.

Kooperatif işletme örgüt kültürünün, diğer sektördeki işletmelerin örgüt kültüründen ayrımı, Özellikle kooperatiflerin sahip oldukları ilkeler ve değerler bakımından ortaya çıkmaktadır. Kooperatif işletmeler, köklü bir örgüt kültürü yapısını sahip oldukları ilkeler ve değerlerin etkisi ile oluşturmuştur.

---

<sup>94</sup> Ahmet Turan, "Kooperatiflerin Çevre Politikaları," **Karınca Dergisi** Yıl 61, Sayı 703, (Temmuz 1995), s.13-16.

<sup>95</sup> Koç, **a.g.e.** s.6.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KOOPERATİF VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

#### **1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

İşletmelerde paylaşılan, inançlar, değerler, davranışlar ve tutumlar örgüt kültürünü oluşturur. Kooperatif işletmelerde, kooperatiflerin kendine has yönetim ve organizasyon yapısından dolayı farklı bir örgüt kültürü bulunur. Bu araştırmanın konusu; örgüt kültürünün kooperatif işletmelerde ve özel sektör işletmelerinde karşılaştırılması ve değerlendirilmesidir.

#### **2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, özel sektör ve kooperatif sektör işletmelerinin örgüt kültürlerini inceleyerek, kendine özgü bir yapıya sahip olan kooperatif işletmelerin örgüt kültüründeki farklılıklarını ortaya koymaktır. Kooperatifler kar amaçsız işletmeler olarak, kendilerine özgü ilke ve değerleri ile diğer işletmelere göre farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar onların örgüt kültürlerine de yansır. Bu yansımanın çoğu zaman kooperatif işletmeler için üstünlükler içerdiği söylenebilir.

Bu araştırma, kooperatif ve özel sektör işletmelerinin örgüt kültürlerinin ortaya konulması ve bu kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesini amaçlamaktadır. Böylece, kültürler arasındaki farklılıkların bu işletmelerin başarısı üzerindeki etkileri açıklanabilir.

#### **3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde işletmelerin pazar başarılarında ve daha rekabetçi olmalarında, örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü, özellikle yönetici ve çalışanların yetişmesi ve gelişmesinde ve olumlu tutum ve davranışlar kazanmasında önemli role sahiptir. Bu

çalışmada, aynı iş kolunda faaliyet gösteren iki farklı sektör işletmesinin örgüt kültürleri araştırılıp, aradaki farklılıklar ortaya konularak, bu kültürlerin işletme başarısı üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmaktadır. Böylece özellikle kooperatif işletmelerin farklı yapı ve kültür özelliklerinin avantaj ya da dezavantajları da ortaya konulmuş olacaktır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, kooperatif ve özel sektör (Market) çalışanlarının demografik özellikleri ile örgüt kültürüne ilişkin ifadelerin dağılımları belirlenmeye çalışıldığı için betimsel model ve bazı demografik özelliklere göre örgüt kültürüne ilişkin görüşler arasında ilişkiler araştırıldığından ilişki arama modeli kullanılmıştır.

##### **4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Eskişehir merkezinde gıda sektöründe faaliyet gösteren, tüketim kooperatifleri ve özel sektör işletmeleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise bu işletmeler arasından evreni en iyi şekilde temsil edeceği düşünülen birer işletme, çalışan sayısının yoğunluğu dikkate alınarak seçilmiştir. Kooperatif ve özel sektör (market) çalışanlarından anketi yanıtlayan 82 kişi ise örneklem hacmini oluşturmuştur.

##### **4.2. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Ankette 21 soru bulunmakta olup, bu soruların bir kısmı ankete katılanların demografik yapısını ortaya koymak üzere hazırlanmıştır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

### 4.3. Verilerin Analizi

Kooperatif ve özel sektör işletmelerinin çalışanlarına uygulanan anketten elde edilen verilerin analizi için, SPSS (VOGAN 10) paket programı kullanılmıştır. Anket formuna verilen yanıtlar; 1-Kesinlikle Hayır, 2-Hayır, 3-Kararsızım, 4-Evet, 5-Kesinlikle Evet olmak üzere, sınıflandırmanın her birimine bir puan değeri verilerek elde edilen verilere sayısal bir nitelik kazandırılmıştır.

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik özelliklere ilişkin verilerin analiz edilmesinde, frekans (f) ve yüzde (%) gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Ayrıca, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yıllarına ile çalıştıkları sektörlere göre örgüt kültürünü değerlendirmeleri arasındaki farkların belirlenmesinde Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testinden yararlanılmıştır.

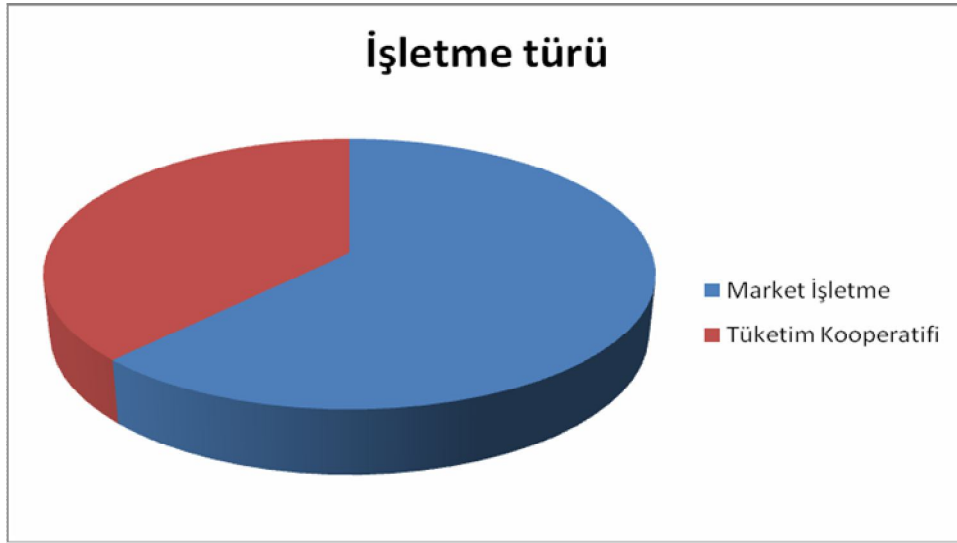
## 5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

SPSS paket programı ile veri analizi yapılan bu araştırmada yer alan 51 kişi özel sektör (Market) çalışanları, 31 kişi ise kooperatif çalışanlarıdır. Kooperatif ve özel sektör çalışanlarının örgüt kültürü ile ilgili olarak hazırlanan ankete verdikleri cevapların analizi aşağıda yer almaktadır..

Tablo 1. Ankete katılan çalışanların işletme türlerine göre dağılımı

İşletme Türü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Market İşletme	51	62,2	62,2	62,2
Tüketim Kooperatifi	31	37,8	37,8	100,0
Toplam	82	100,0	100,0	

Ankete katılan toplam 82 çalışanın işletme türüne göre oransal dağılımı, Tablo-1 ve Şekil-1'de verilmiştir. Tablo-1 incelendiğinde çalışanların %62,2'sinin market ve %37,8'inin ise tüketim kooperatifinde çalıştığı görülmektedir.



Şekil : 1 Çalışanların işletme türlerine göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-2 : Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kadın	36	43,9	43,9	43,9
Erkek	46	56,1	56,1	100,0
Toplam	82	100,0	100,0	

Ankete katılan toplam 82 çalışanın cinsiyetlere göre oransal dağılımı, Tablo-2 ve Şekil-2'de verilmiştir. Tablo-2'de çalışanların %43,9'unun kadın ve %56,1'inin ise erkek olduğu görülmektedir..



Şekil-2 : Çalışanların cinsiyete göre (%) olarak nispi olarak dağılımı

Tablo-3 : Ankete katılan çalışanların öğrenim durumuna göre dağılımı

Öğrenim Durumunuz?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlkokul	7	8,5	8,8	8,8
Ortaokul	8	9,8	10,0	18,8
Lise	49	59,8	61,3	80,0
Yüksekokul	9	11,0	11,3	91,3
Üniversite	7	8,5	8,8	100,0
Toplam	80	97,6	100,0	
Eksik	2	2,4		
Genel Toplam	82	100,0		

Ankete katılan toplam 82 çalışanın 80 tanesi, öğrenim durumuna ilişkin soruya cevap vermiştir. Çalışanların öğrenim durumuna göre oransal dağılımı, Tablo-3 ve Şekil-3'te verilmiştir. Tablo-3 incelendiğinde, çalışanların %8,8'inin ilkokul, %10'unun ortaokul, %61,3'ünün lise, %11,3'ünün yüksekokul ve %8,8'inin ise üniversite mezunu olduğu görülmektedir..



Şekil-3 :Çalışanların öğrenim durumuna göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-4 : Ankete katılanların yaptıkları görevlere göre dağılımı

İşyerindeki Göreviniz?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kasiyer	26	31,7	34,2	34,2
Depocu	11	13,4	14,5	48,7
Satış Elemanı	27	32,9	35,5	84,2
Muhasebeci	10	12,2	13,2	97,4
İnsan Kaynakları	1	1,2	1,3	98,7
Bilgi İşlem	1	1,2	1,3	100,0
Toplam	76	92,7	100,0	
Eksik	6	7,3		
Genel Toplam	82	100,0		

Ankete katılan toplam 82 çalışanın 76 tanesi, işyerindeki görevine ilişkin soruya cevap vermiştir. Çalışanların işyerindeki görevlerine göre oransal dağılımı, Tablo-4 ve Şekil-4'te verilmiştir. Tablo-4 incelendiğinde, çalışanların %34,2'sinin kasiyer, %14,5'inin depocu, %35,5'inin satış elemanı, %13,2'sinin muhasebeci, %1,3'ünün insan kaynakları ve %1,3'ünün ise bilgi işlem alanında görev aldığı görülmektedir.



Şekil-4 : Çalışanların yaptıkları görevlere göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-5 : Ankete katılanların çalışma sürelerine göre dağılımı

İşyerindeki Çalışma Süreniz?	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 yıl ve daha az	44	53,7	55,0	55,0
1- 5 yıl	19	23,2	23,8	78,8
5-10 yıl	11	13,4	13,8	92,5
10-15 yıl	2	2,4	2,5	95,0
15 yıl ve daha fazla	4	4,9	5,0	100,0
Toplam	80	97,6	100,0	
Eksik	2	2,4		
Genel Toplam	82	100,0		

Ankete katılan 82 çalışanın 80 tanesi, işyerindeki çalışma süresine ilişkin soruya cevap vermiştir. Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine göre oransal dağılımı, Tablo-5 ve Şekil-5'te verilmiştir. Tablo-5 incelendiğinde çalışanların %55'inin 1 yıl ve daha az, %23,8'inin 1-5 yıl, %13,8'inin 5-10 yıl, %2,5'inin 10-15 yıl ve %5'inin ise 15 yıl ve daha fazla süredir işyerinde çalıştığı görülmektedir.



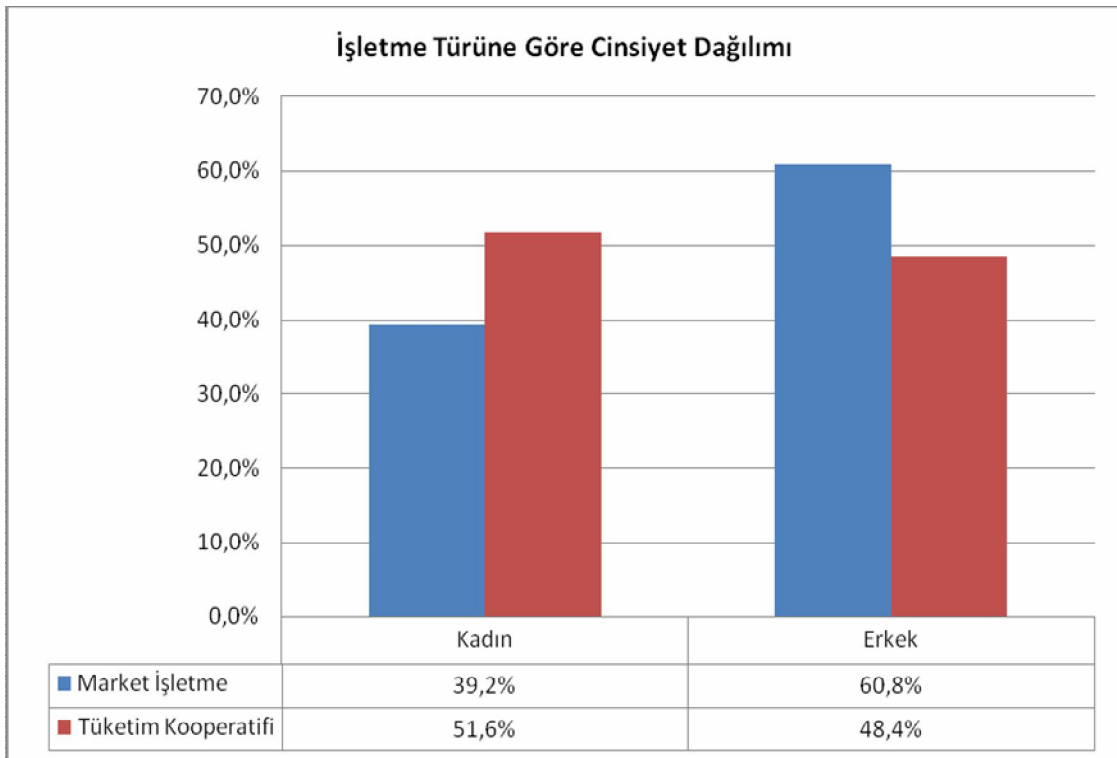
Şekil-5 : Çalışanların çalışma sürelerine göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-6 : Ankete katılanların işletme türlerine göre cinsiyet dağılımları

İşletme Türü		Cinsiyetiniz?		Toplam
		Kadın	Erkek	
Market İşletme	N	20	31	51
	İşletme türü içinde %	39,2	60,8	100,0
Tüketim Kooperatifi	N	16	15	31
	İşletme türü içinde %	51,6	48,4	100,0
Toplam	N	36	46	82
	Genel %	43,9	56,1	100,0

Ankete katılan çalışanların cinsiyete ve işletme türüne göre dağılımı Tablo-6 ve Şekil-6'da verilmiştir. Tablo-6 incelendiğinde market çalışanlarının %39,2'si kadın, %60,8'i ise erkek çalışan olarak görülmektedir. Tüketim kooperatiflerinde ise bu oranlar % 51,6 kadın ve %48,4 erkek çalışan olarak görülmektedir.

%51,6 ile kooperatif işletmede çalışan kadın çoğunluktadır. Markette ise % 60,8 oranında çalışan erkek çoğunluktadır.



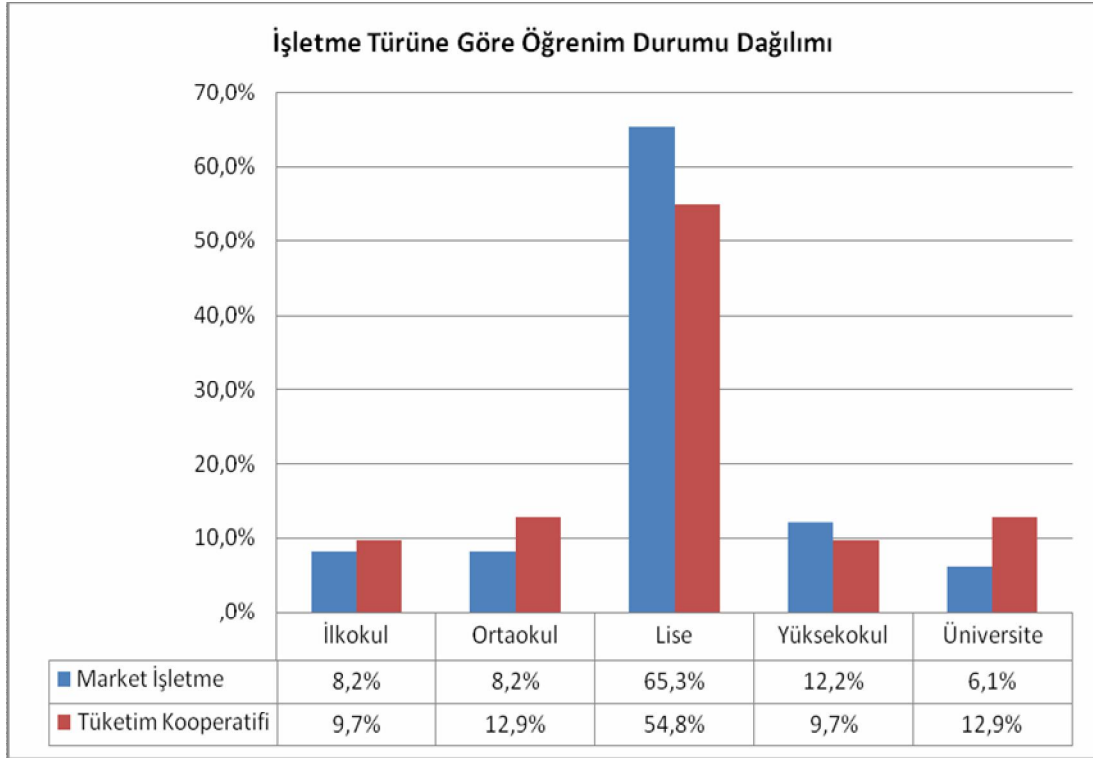
Şekil-6 : Çalışanların işletme türüne ve cinsiyetlerine göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-7 : Ankete katılanların işletme türlerine göre öğrenim durumu dağılımı

İşletme Türü		Öğrenim Durumunuz?					Toplam
		İlkokul	Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Üniversite	
Market İşletme	N	4	4	32	6	3	49
	İşletme türü içinde %	8,2	8,2	65,3	12,2	6,1	100,0
Tüketim Kooperatifi	N	3	4	17	3	4	31
	İşletme türü içinde %	9,7	12,9	54,8	9,7	12,9	100,0
Toplam	N	7	8	49	9	7	80
	Genel %	8,8	10,0	61,3	11,3	8,8	100,0

Ankete katılan çalışanların öğrenim durumu ve işletme türüne göre dağılımı, Tablo-7 ve Şekil-7'de verilmiştir. Tablo-7 incelendiğinde market çalışanlarının %8,2'si ilkökul, %8,2'si ortaokul, %65,3'ü lise, %12,2'si yüksekokul ve %6,1'i ise üniversite mezunu olarak görülmektedir. Tüketim kooperatiflerinde ise bu oranlar %9,7 ilkökul, %12,9 ortaokul, %54,8 lise, %9,7 yüksekokul ve %12,9 üniversite mezunu olarak görülmektedir.

Kooperatif işletmede %54,8 ortalama ile öğrenim bakımından Lise mezunları en yüksek çoğunluğa sahiptirler. Market işletmede de %65,3 ortalama ile öğrenim bakımından Lise mezunları aynı şekilde en yüksek çoğunluğa sahiptirler. Kooperatif işletmede %9,7 ortalama ile öğrenim bakımından ilkökul ve yüksek okul mezunları azınlıktadır. Market işletmede ise %6,1 ortalama ile üniversite mezunları azınlıktadır.



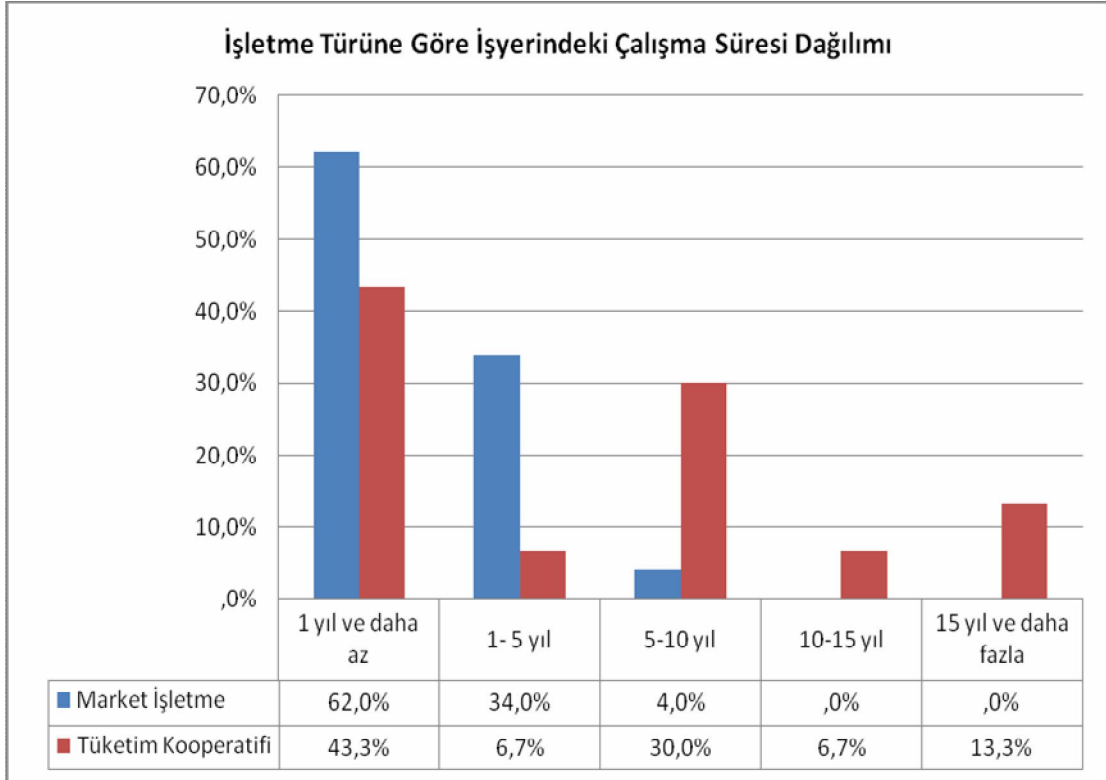
Şekil-7 : Çalışanların işletme türü ve cinsiyetlerine göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-8 : Ankete katılanların işletme türlerine göre çalışma sürelerinin dağılımı

İşletme Türü		İşyerindeki Çalışma Süreniz?					Toplam
		1 yıl ve daha az	1- 5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıl ve daha fazla	
Market İşletme	N	31	17	2	0	0	50
	İşletme türü içinde %	62,0	34,0	4,0	0	0	100,0
Tüketim Kooperatifi	N	13	2	9	2	4	30
	İşletme türü içinde %	43,3	6,7	30,0	6,7	13,3	100,0
Toplam	N	44	19	11	2	4	80
	Genel %	55,0	23,8	13,8	2,5	5,0	100,0

Ankete katılan çalışanların işyerinde çalışma süresi ve işletme türüne göre dağılımı Tablo-8 ve Şekil-8'de verilmiştir. Tablo-8 incelendiğinde market çalışanlarının %62'sinin 1 yıl ve daha az, %34'ünün 1-5 yıl ve %4'ünün ise 5-10 yıl arası işyerinde çalışmakta olduğu görülmektedir. Tüketim kooperatiflerinde ise bu oranlar %43,3'ü 1 yıl ve daha az, %6,7'si 1-5 yıl, %30'u 5-10 yıl, %6,7'si 10-15 yıl ve %13,3'ü ise 15 yıl ve daha fazla olarak görülmektedir.

Kooperatif işletmede % 43,3 ortalama ile çalışma süreleri için, çalışan sayısına göre en yüksek 1 yıl ve daha az süredeki yıllar çoğunluktadır. Market işletmede de % 62,0 ortalama ile çalışma süreleri için, çalışan sayısına göre en yüksek 1 yıl ve daha az süredeki yıllar çoğunluktadır. Kooperatif işletmede %5,0 ortalama ile 15 yıl ve daha fazla çalışma süreleri çalışan sayısına göre en azdır. Market işletmede ise 15 yıl ve daha fazlası için çalışan yoktur.



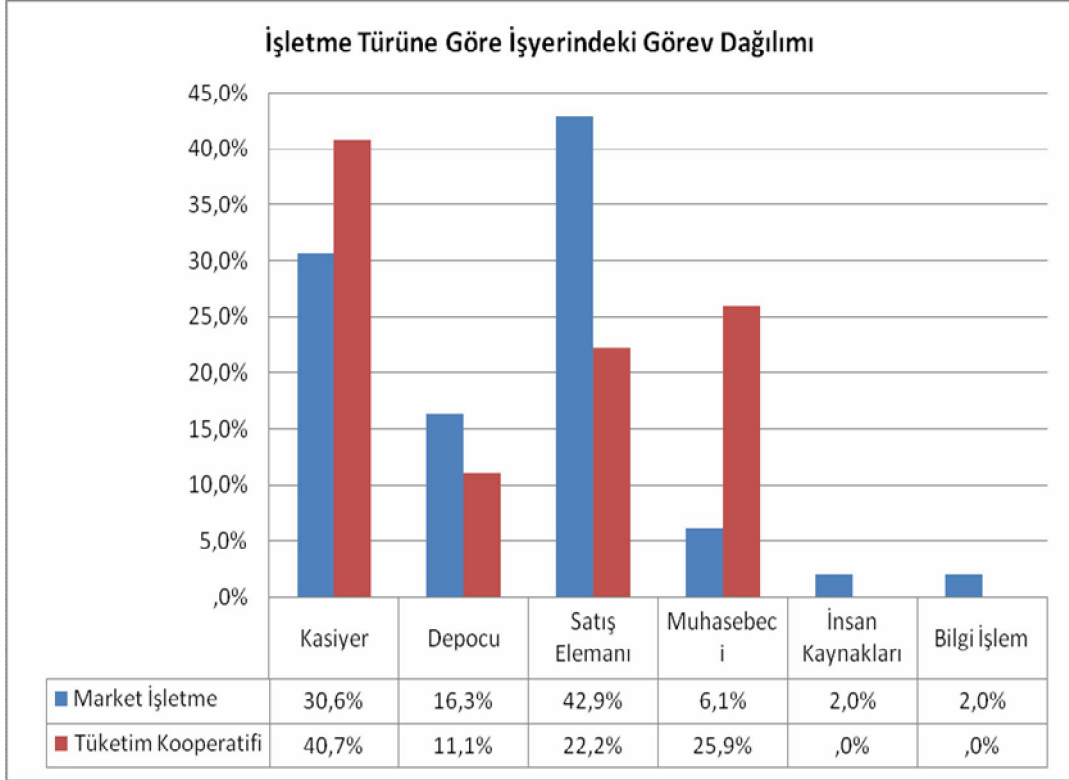
Şekil-8 : İşletme türüne göre çalışanların işyerindeki çalışma süresine göre (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-9 : Ankete katılanların işletme türüne (Kooperatif ve Market) göre işyerindeki görev dağılımı

İşletme Türü		İşyerindeki Göreviniz?						Toplam
		Kasiyer	Depocu	Satış Elemanı	Muhasebeci	İnsan Kaynakları	Bilgi İşlem	
Market İşletme	N	15	8	21	3	1	1	49
	İşletme türü içinde %	30,6	16,3	42,9	6,1	2,0	2,0	100,0
Tüketim Kooperatifi	N	11	3	6	7	0	0	27
	İşletme türü içinde %	40,7	11,1	22,2	25,9	0	0	100,0
Toplam	N	26	11	27	10	1	1	76
	İşletme türü içinde %	34,2	14,5	35,5	13,2	1,3	1,3	100,0

Ankete katılan çalışanların işyerindeki görevi ve işletme türüne göre dağılımı Tablo-9 ve Şekil-9'da verilmiştir. Tablo-9 incelendiğinde market çalışanlarının %30,6'sının kasiyer, %16,3'ünün depocu, %42,9'unun satış elemanı, %6,1'inin muhasebeci, %2'sinin insan kaynakları ve %2'sinin ise bilgi işlem alanında görev almakta olarak görülmektedir.

Tüketim kooperatiflerinde ise bu oranlar %40,7 kasiyer, %11,1 depocu, %22,2 satış elemanı ve %25,9 muhasebeci olarak görülmektedir. Kooperatif işletmede %40,7 ortalama ile kasiyerler görev bakımından en yüksek çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Market işletmede ise %42,9 ortalama ile satış elemanları, görev bakımından en yüksek çoğunluğu oluşturmaktadır. Kooperatif işletmede %11,1 ortalama ile depocular görev bakımından en düşük çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Market işletmede ise %2,0 ortalama ile insan kaynakları ve bilgi işlem görevlileri görev bakımından en düşük sayıyı oluşturmaktadırlar.



Şekil-9 : İşletme türüne göre işyerindeki görev dağılımının (%) olarak nispi dağılımı

Tablo-10 : Ankete katılanların Örgüt Kültürüne ilişkin sorulara verdikleri yanıtların işletme türüne göre değerlendirilmesi açısından dağılımı

Örgüt Kültürü Maddeleri	İşletme Türü					
	Market İşletme		Tüketim Kooperatifi		Toplam	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Kooperatif / Market-İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	3,84	0,784	3,90	0,944	3,87	0,843
Kooperatif / Market-İşyerinizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	3,53	0,960	3,55	0,961	3,54	0,954
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	2,47	1,155	3,55	1,091	2,88	1,241
Kooperatif / Market-Çalıştığınız İşyerinin Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	2,92	1,007	2,90	1,165	2,91	1,063
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak İşyerinde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız Var mıdır?	3,37	0,894	3,55	0,888	3,44	0,890
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	3,45	0,901	3,47	0,937	3,46	0,909
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	3,54	0,952	3,61	0,919	3,57	0,935
Kooperatif / Market-İşyerinizin Geçmişle İlgili Hikayeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	3,28	1,051	3,65	1,199	3,42	1,117
Kooperatif / Market-Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	3,22	1,036	3,48	1,122	3,32	1,070
Kooperatif / Market-İşyerinizde Kıyafetler, Selamlaşmalar Vb. Sembol Veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	3,78	0,910	3,90	0,944	3,83	0,919
Kooperatif / Market-İşyerinize Has Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var mıdır?	3,51	0,997	4,03	0,795	3,72	0,952
Kooperatif / Market-İşyerine İlişkin Mesai Saatlerinde Giyim Tarzlarında Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	2,98	1,186	3,48	0,996	3,17	1,138
Kooperatif / Market-İşyerinizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta mıdır?	3,20	1,099	3,35	0,985	3,26	1,052
Kooperatif / Market-İşyerinizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	2,27	0,844	2,94	1,031	2,53	0,972
Kooperatif / Market-İşyerinizin Bir Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	3,76	0,981	3,55	0,995	3,68	0,985
Kooperatif / Market-İşyerinizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	3,02	1,101	3,29	1,216	3,13	1,148
Kooperatif / Market-İşyerinizin Çalışma İlkeleri Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	3,63	0,809	3,06	1,031	3,41	0,937

Tablo-10'da örgüt kültürüne ilişkin maddelere çalışanların verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapmaları verilmiştir. Tablo-10 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip madde "İşyerinizde Çalışan ve Emekli Olacak Personel için Özel Törenler Yapılmakta mıdır?" 2,27 ortalama değerine sahiptir. En yüksek ortalama ise "İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?" 3,84 ortalama değerine sahiptir.

Bu veriler çerçevesinde ‘‘ işyerinize has rozet, flama, arma gibi işyerini temsil eden işaretler var’ mıdır?’’ sorusuna (4.03) ortalama ile en yüksek cevabı kooperatif işletme çalışanları vermiş olup bu konuda daha fazla bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir.

‘‘İşyerinizin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi misiniz?’’ sorusuna (3,90) ortalama ile en yüksek cevabı kooperatif işletmesi çalışanları vermiş olup bu konuda daha fazla bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir.

‘‘İşyerinizdeki kıyafetler selamlaşmalar ve buna benzer sembolik davranışlar uygulanmakta mıdır?’’ sorusuna (3,90) ortalama ile yine en yüksek cevabı kooperatif işletme çalışanları vermiş olup bu konu hakkında da daha fazla bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir.

‘‘İşyerinizin geçmişiyle ilgili hikayeler hakkında bilgi sahibi misiniz?’’ sorusuna (3,65) ortalama ile kooperatif işletme çalışanları en yüksek cevabı vermiş ve bu konuda bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir. Kooperatiflerin bu sorulara verdiği daha yüksek cevaplardan, kooperatif işletmenin bu konularda, örgüt kültürünün daha fazla bilincinde olduğu söylenebilir.

‘‘İşyerinizin bir çalışanı olmak sizin için özel bir anlam ifade eder mi?’’ sorusuna (3,76) ortalama ile market işletmesi çalışanları en yüksek cevabı vermişler ve bu konuda bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir.

‘‘İşyeri faaliyetleri hakkında bilgi sahibi’ misiniz?’’ sorusuna (3,84) yüksek ortalama ile market işletme çalışanları cevap vererek bu konuda bilgi sahibi olduklarını göstermişlerdir. Market işletme çalışanlarının bu sorulara verdiği en yüksek cevaplardan, market işletme çalışanlarının bu konularda, örgüt kültürünün bilincinde olduğu söylenebilir.

‘‘İşyerinizde çalışan ve emekli olacak personel için özel törenler yapılmakta mıdır?’’ sorusuna verdikleri cevaplardaki, (2,27) ortalama ve (2,94) olan en düşük ortalama ile market işletme ve kooperatif işletme çalışanlarının bu konuda fazla bilgi sahibi olmadığı

söylenbilir. Bu konuda, her iki işletmede çalışanların örgüt kültürünün bilincinde olmadıkları söylenbilir.

“İşyerinizin vizyonu hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusuna market işletme çalışanları (3,53) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları bu soruya (3,55) ortalama ile market çalışanları ile aynı cevabı vermiştir. Her iki işletmede bu konudaki görüş aynıdır.

“Bir çalışan olarak kendinizi ayrıcalıklı hissediyor musunuz?” sorusuna market işletme çalışanları (2,47) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları bu soruya (3,55) ortalama ile cevap vermişlerdir. Her iki işletmede de bu soruya verilen cevaplar arasında belirgin bir fark görülmemektedir.

“Çalıştığınız işyerinin örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip misiniz?” sorusuna market işletme çalışanları (2,92) ortalama ile cevap vermişlerdir. Aynı soruya kooperatif işletme çalışanları (2,90) ortalama ile cevap vermişlerdir. Her iki işletmenin bu konu hakkındaki görüşleri aynıdır.

“Bir çalışan olarak işyerinde paylaşılan güçlü bir kültür olduğuna inancınız var mıdır?” sorusuna market işletme çalışanları (3,37) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları bu soruya (3,55) ortalama ile cevap vererek, market çalışanlarının verdiği cevaplara yakın cevaplar vererek, her iki işletmede de bu konuda pek fark olmadığını göstermiştir.

“İşyerinizde paylaşılan değerlerin önem derecesinin yüksek olduğuna inanıyor musunuz?” sorusuna market işletme çalışanları (3,54) ortalama ile cevap vermişlerdir. Aynı soruya kooperatif işletme çalışanları (3,61) ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu konuda aralarında pek fark olmadığı gözlemlenmektedir.

“İşyerine ilişkin mesai saatlerinde giyim tarzlarında esnek bir politika izlenmekte midir?” sorusuna market işletme çalışanları (2,98) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları (3,48) ortalama ile market işletmesi çalışanlarının

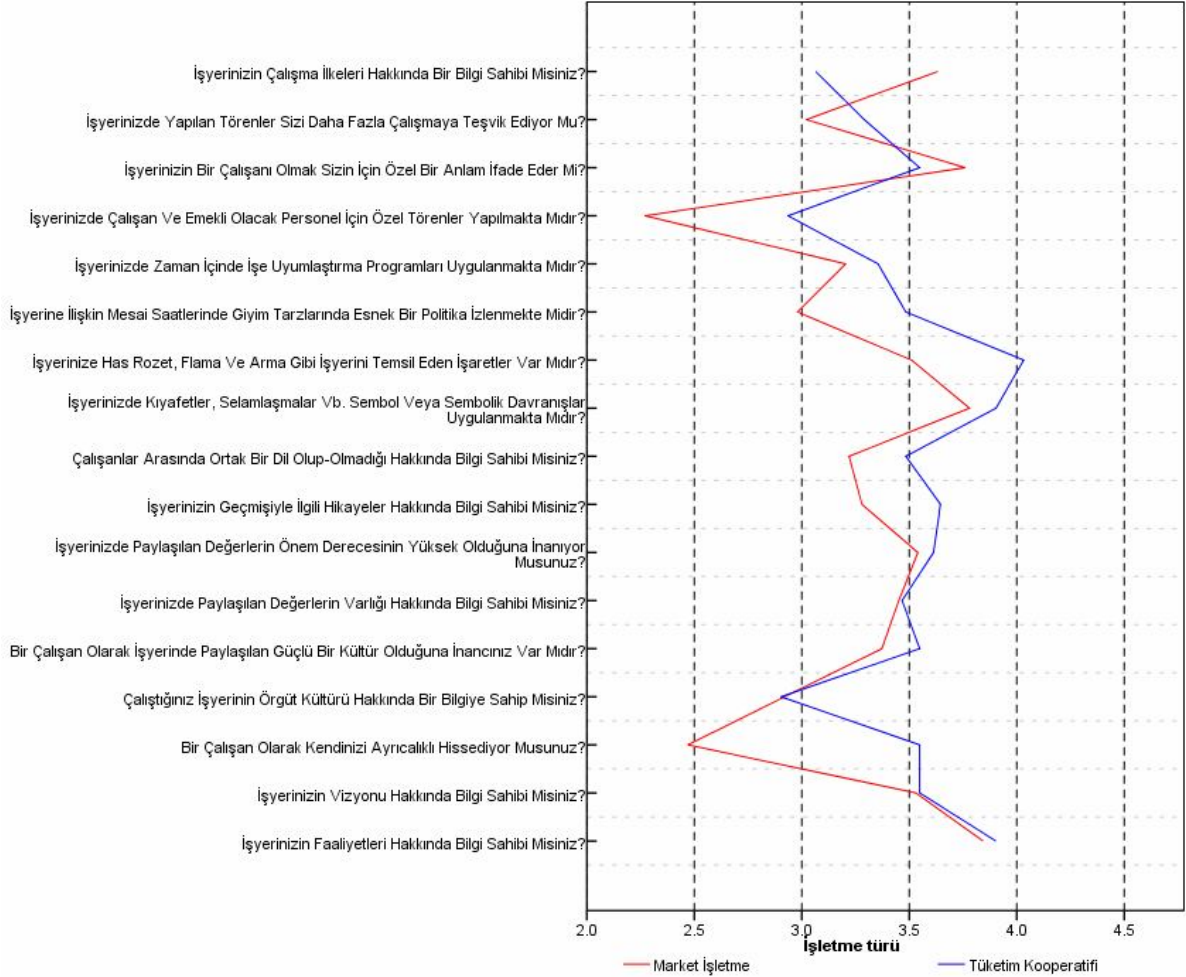
cevaplarına yakın cevaplar vermişlerdir. Her iki işletmede de bu konu hakkındaki görüşlerinde bir fark yoktur.

“Çalışanlar arasında ortak bir dil olup-olmadığı hakkında bilgi sahibi misiniz?” sorusuna market işletme çalışanları (3,22) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları (3,48) ortalama ile market işletmesi çalışanlarının cevaplarına yakın cevaplar vermişlerdir. Her iki işletme çalışanlarının bu konu hakkındaki görüşlerinde belirgin bir fark yoktur.

“İşyerinizde yapılan törenler sizi daha fazla çalışmaya teşvik ediyor mu?” sorusuna market işletme çalışanları (3,02) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları bu soruya (3,29) ortalama ile market çalışanları ile aynı cevabı vermiştir. Her iki işletmede bu konudaki görüş aynıdır.

“İşyerinizin çalışma ilkeleri hakkında bir bilgi sahibi misiniz?” sorusuna market işletme çalışanları (3,63) ortalama ile cevap vermişlerdir. Kooperatif işletme çalışanları (3,06) ortalama ile market işletmesi çalışanlarının cevaplarına yakın cevaplar vermişlerdir. Her iki işletme çalışanlarının bu konu hakkındaki görüşlerinde bir fark yoktur.

Şekil-10 : İşletme türlerine göre örgüt kültürü maddelerine verilen cevapların ortalamalı dağılımı



Tüketim kooperatifi ve market çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları Şekil-10'da gösterilmiştir. Şekil-10 incelendiğinde bunlar arasında ortalamalar paralellik gösterirken, genel anlamda bakıldığında ise tüketim kooperatifi çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre, tüketim kooperatiflerinde örgüt kültürü daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. t testi sonucu Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo-11 : İşletmeler arası ilişki anlamlılık testi (t-testi)

**t-testi Tanımlayıcı İstatistikleri**

	İşletme Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Standart Hatası
Ortalama Puan	Market İşletme	42	3,2703	0,40108	0,06189
	Tüketim Kooperatifi	30	3,4784	0,64043	0,11693

Tablo-12 : Bağımsız örneklem t-testi analizi

**Bağımsız Örneklem t-testi**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ortalama Puan	Equal variances assumed	15,510	0,000	-1,694	70,000	0,095	-0,208	0,123	-0,453	0,037
	Equal variances not assumed			-1,573	45,025	0,123	-0,208	0,132	-0,475	0,058

Tablo-11'e göre market işletmelerinin aritmetik ortalaması 3,2703; tüketim kooperatifinin ise 3,4784 olarak hesaplanmıştır. Tüketim kooperatifinde çalışanların örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalamasının, market işletmelerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo-12 incelendiğinde, bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığının testi için uygulanan t-testi sonucuna göre varyanslarının homojen olmadığı (F=15,510; p=0,0001) görülmektedir. Buna göre hesaplanan t değeri = -1,573 ve p=0,123 > 0,05 olduğundan farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Tüketim kooperatifleri ile market çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin genel görüşleri arasında bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 13. Güvenilirlik testi (Reliability Statistics)

Cronbach' s Alpha	Cronbach' s Alpha Based on Standardized Items	N of items
0,814	0,820	17

İç tutarlılık ölçütü olan Cronbach Alpha değeri 0,814 olarak hesaplanmış olup bu değer 0,800 ile 1 arasında yer aldığından market ve tüketim kooperatifinde çalışanların örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtların kendi içerisinde oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo-14 : Non Parametrik Man-Whitney U testi analizi

Örgüt Kültürü Maddeleri	İşletme Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Kooperatif / Market-İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	51	40,51	2066,00	0,571
	Tüketim Kooperatifi	31	43,13	1337,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	49	40,45	1982,00	0,997
	Tüketim Kooperatifi	31	40,58	1258,00	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	Market İşletme	51	34,06	1737,00	0,001*
	Tüketim Kooperatifi	31	53,74	1666,00	
Kooperatif / Market-Çalıştığınız İşyerinin Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	Market İşletme	50	41,26	2063,00	0,887
	Tüketim Kooperatifi	31	40,58	1258,00	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak İşyerinde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız Var mıdır?	Market İşletme	51	39,93	2036,50	0,394
	Tüketim Kooperatifi	31	44,08	1366,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	51	40,93	2087,50	0,981
	Tüketim Kooperatifi	30	41,12	1233,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	Market İşletme	50	40,38	2019,00	0,745
	Tüketim Kooperatifi	31	42,00	1302,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Geçmişle İlgili Hikayeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	50	37,88	1894,00	0,096
	Tüketim Kooperatifi	31	46,03	1427,00	
Kooperatif / Market-Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	50	38,69	1934,50	0,223
	Tüketim Kooperatifi	31	44,73	1386,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Kıyafetler, Selamlaşmalar Vb. Sembol Veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	Market İşletme	50	39,75	1987,50	0,493
	Tüketim Kooperatifi	31	43,02	1333,50	

**Tablo 14 (Devamı)**

Kooperatif / Market-İşyerinize Has Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var mıdır?	Market İşletme	47	35,07	1648,50	0,013*
	Tüketim Kooperatifi	31	46,21	1432,50	
Kooperatif / Market-İşyerine İlişkin Mesai Saatlerinde Giyim Tarzlarında Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	Market İşletme	50	37,35	1867,50	0,055
	Tüketim Kooperatifi	31	46,89	1453,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta mıdır?	Market İşletme	49	39,36	1928,50	0,532
	Tüketim Kooperatifi	31	42,31	1311,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	Market İşletme	48	34,39	1650,50	0,002*
	Tüketim Kooperatifi	31	48,69	1509,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Bir Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	Market İşletme	50	42,93	2146,50	0,311
	Tüketim Kooperatifi	31	37,89	1174,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	Market İşletme	48	37,76	1812,50	0,271
	Tüketim Kooperatifi	31	43,47	1347,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Çalışma İlkeleri Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	Market İşletme	49	45,40	2224,50	0,009*
	Tüketim Kooperatifi	31	32,76	1015,50	

Genel olarak ortalamalar arasındaki farkın t-testi sonucuna göre anlamlı olmadığı sonucuna varılmış olsa da, bu maddeler bir ölçek oluşturmadığından her bir madde için market işletmesi ve tüketim kooperatifi çalışanlarının verdikleri yanıtların madde bazında farklı olup olmadığının belirlenmesinde, non-parametrik Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Mann-Whitney U testi sonucuna göre p değeri 0,05'ten küçük olan dört madde sırasıyla " Bir çalışan olarak kendinizi ayrıcalıklı hissediyor musunuz?" p değeri 0,001, " İşyerinize has rozet, flama ve arma gibi işyerini temsil eden işaretler var mıdır?" p değeri 0,013, " İşyerinizde çalışan ve emekli olacak personel için özel törenler yapılmakta mıdır?" p değeri 0,002 olarak hesaplanmıştır. Bu üç maddede tüketim kooperatifi çalışanlarının sıra ortalamalarının market çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Farklı olan dördüncü ifadede ise " İşyerinizin çalışma ilkeleri hakkında bir bilgi sahibi misiniz?" p değeri 0,009 olarak hesaplanmış ve market çalışanlarının sıra ortalamasının tüketim kooperatifi çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo-15: Cinsiyetlere göre maddelere verilen cevapların ortalamalı anlamlı dağılımı

Örgüt Kültürü Maddeleri	Cinsiyetiniz?	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	P
Kooperatif / Market-İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Kadın	36	38,92	1401,00	0,307
	Erkek	46	43,52	2002,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Kadın	35	37,49	1312,00	0,236
	Erkek	45	42,84	1928,00	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	Kadın	36	43,26	1557,50	0,533
	Erkek	46	40,12	1845,50	
Kooperatif / Market-Çalıştığınız İşyerinin Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	Kadın	36	38,83	1398,00	0,429
	Erkek	45	42,73	1923,00	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak İşyerinde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız Var mıdır?	Kadın	36	42,85	1542,50	0,612
	Erkek	46	40,45	1860,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Kadın	36	41,14	1481,00	0,956
	Erkek	45	40,89	1840,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	Kadın	35	43,60	1526,00	0,338
	Erkek	46	39,02	1795,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Geçmişle İlgili Hikayeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	Kadın	36	42,49	1529,50	0,574
	Erkek	45	39,81	1791,50	
Kooperatif / Market-Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi Misiniz?	Kadın	36	41,38	1489,50	0,889
	Erkek	45	40,70	1831,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Kıyafetler, Selamlaşmalar Vb. Sembol Veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	Kadın	36	40,88	1471,50	0,961
	Erkek	45	41,10	1849,50	
Kooperatif / Market-İşyerinize Has Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var mıdır?	Kadın	33	38,33	1265,00	0,641
	Erkek	45	40,36	1816,00	
Kooperatif / Market-İşyerine İlişkin Mesai Saatlerinde Giyim Tarzlarında Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	Kadın	36	37,43	1347,50	0,187
	Erkek	45	43,86	1973,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta Mıdır?	Kadın	35	38,99	1364,50	0,568
	Erkek	45	41,68	1875,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	Kadın	34	43,35	1474,00	0,207
	Erkek	45	37,47	1686,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Bir Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	Kadın	36	39,08	1407,00	0,468
	Erkek	45	42,53	1914,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	Kadın	36	45,69	1645,00	0,036*
	Erkek	43	35,23	1515,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Çalışma İlkeleri Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	Kadın	36	39,99	1439,50	0,843
	Erkek	44	40,92	1800,50	

Market ve tüketim kooperatifi çalışanları arasında cinsiyete göre örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında " *İşyerinizde yapılan törenler sizi daha*

*fazla çalışmaya teşvik ediyor mu?"* p değeri 0,036 olarak hesaplanmış olup, kadınların erkeklere göre daha yüksek bir sıra ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kadınlar erkeklere göre işyerinde yapılan törenlerin kendilerini daha fazla çalışmaya teşvik ettiğini söylemişlerdir.

Tablo-16: Öğrenim durumuna göre maddelere verilen cevapların ortalamalı anlamlı dağılımı

Örgüt Kültürü Maddeleri	Öğrenim Durumunuz?	N	Sıra Ortalaması	P
Kooperatif / Market-İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	35,50	0,481
	Ortaokul	8	41,19	
	Lise	49	39,01	
	Yüksekokul	9	51,50	
	Üniversite	7	41,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	34,21	0,605
	Ortaokul	8	34,69	
	Lise	49	40,45	
	Yüksekokul	9	46,94	
	Üniversite	7	45,50	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	İlkokul	7	26,43	0,221
	Ortaokul	8	46,44	
	Lise	49	38,96	
	Yüksekokul	9	49,39	
	Üniversite	7	47,14	
Kooperatif / Market-Çalıştığınız İşyerinin Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	İlkokul	7	29,50	0,479
	Ortaokul	7	32,86	
	Lise	49	41,63	
	Yüksekokul	9	46,17	
	Üniversite	7	38,29	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak İşyerinde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız Var mıdır?	İlkokul	7	30,29	0,232
	Ortaokul	8	33,56	
	Lise	49	40,51	
	Yüksekokul	9	52,17	
	Üniversite	7	43,57	

**Tablo 16 (Devamı)**

Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	45,50	0,091
	Ortaokul	8	25,25	
	Lise	49	39,88	
	Yüksekokul	9	51,17	
	Üniversite	6	37,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	İlkokul	7	44,93	0,393
	Ortaokul	8	35,13	
	Lise	48	37,38	
	Yüksekokul	9	48,83	
	Üniversite	7	47,29	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Geçmişle İlgili Hikayeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	24,00	0,140
	Ortaokul	8	39,13	
	Lise	48	42,08	
	Yüksekokul	9	48,00	
	Üniversite	7	32,43	
Kooperatif / Market-Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	31,21	0,375
	Ortaokul	8	43,69	
	Lise	48	37,95	
	Yüksekokul	9	48,33	
	Üniversite	7	47,93	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Kıyafetler, Selamlaşmalar Vb. Sembol Veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	İlkokul	7	30,21	0,419
	Ortaokul	8	37,31	
	Lise	48	42,40	
	Yüksekokul	9	33,33	
	Üniversite	7	45,00	
Kooperatif / Market-İşyerinize Has Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var mıdır?	İlkokul	7	41,07	0,905
	Ortaokul	8	41,13	
	Lise	46	38,17	
	Yüksekokul	9	33,83	
	Üniversite	6	41,50	

**Tablo 16 (Devamı)**

Kooperatif/ Market-İşyerine İlişkin Mesai Saatlerinde Giyim Tarzlarında Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	İlkokul	7	58,71	0,128
	Ortaokul	8	43,69	
	Lise	48	37,47	
	Yüksekokul	9	34,22	
	Üniversite	7	41,86	
Kooperatif/ Market-İşyerinizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta mıdır?	İlkokul	7	38,50	0,829
	Ortaokul	8	44,00	
	Lise	47	37,65	
	Yüksekokul	9	45,06	
	Üniversite	7	40,64	
Kooperatif/ Market-İşyerinizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	İlkokul	7	46,71	0,827
	Ortaokul	8	34,50	
	Lise	47	38,73	
	Yüksekokul	9	39,67	
	Üniversite	6	37,08	
Kooperatif/ Market-İşyerinizin Bir Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	İlkokul	7	28,57	0,230
	Ortaokul	8	49,00	
	Lise	48	38,08	
	Yüksekokul	9	47,83	
	Üniversite	7	44,21	
Kooperatif/ Market-İşyerinizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	İlkokul	7	30,64	0,150
	Ortaokul	7	23,14	
	Lise	47	40,29	
	Yüksekokul	9	44,39	
	Üniversite	7	47,64	
Kooperatif/ Market-İşyerinizin Çalışma İlkeleri Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	İlkokul	7	26,57	0,165
	Ortaokul	8	32,50	
	Lise	48	41,83	
	Yüksekokul	9	49,72	
	Üniversite	7	36,93	

Market ve tüketim kooperatifi çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtlar arasında fark olup olmadığını belirlemek için yapılan non-parametrik Kruskal-Wallis analizine göre her bir madde için hesaplanan p

değerleri  $>0,05$  olduğundan çalışanların örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtlar arasında öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo-17: Çalışma sürelerine göre maddelere verilen cevapların ortalamalı anlamlı dağılımı

Örgüt Kültürü Maddeleri	İşyerindeki Çalışma Süreniz?	N	Sıra Ortalaması	p
Kooperatif / Market-İşyerinizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	44	36,07	0,014*
	1- 5 yıl	19	38,61	
	5-10 yıl	11	49,50	
	10-15 yıl	2	57,00	
	15 yıl ve daha fazla	4	65,25	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	43	36,97	0,126
	1- 5 yıl	19	36,89	
	5-10 yıl	11	50,05	
	10-15 yıl	2	48,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	55,50	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	1 yıl ve daha az	44	37,23	0,021*
	1- 5 yıl	19	34,53	
	5-10 yıl	11	51,77	
	10-15 yıl	2	68,25	
	15 yıl ve daha fazla	4	60,00	
Kooperatif / Market-Çalıştığımız İşyerinin Örgüt Kültürü Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	1 yıl ve daha az	44	35,90	0,249
	1- 5 yıl	18	44,53	
	5-10 yıl	11	44,91	
	10-15 yıl	2	31,25	
	15 yıl ve daha fazla	4	55,63	
Kooperatif / Market-Bir Çalışan Olarak İşyerinde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız Var mıdır?	1 yıl ve daha az	44	38,85	0,474
	1- 5 yıl	19	37,61	
	5-10 yıl	11	48,09	
	10-15 yıl	2	38,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	52,50	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	44	36,39	0,018*
	1- 5 yıl	19	35,68	
	5-10 yıl	10	57,20	
	10-15 yıl	2	50,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	52,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	1 yıl ve daha az	43	36,10	0,429
	1- 5 yıl	19	44,29	
	5-10 yıl	11	47,45	
	10-15 yıl	2	38,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	41,75	

**Tablo 17 (Devamı)**

Kooperatif / Market-İşyerinizin Geçmişle İlgili Hikayeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	43	30,81	0,000*
	1- 5 yıl	19	44,37	
	5-10 yıl	11	58,73	
	10-15 yıl	2	62,00	
	15 yıl ve daha fazla	4	55,50	
Kooperatif / Market-Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	43	37,28	0,338
	1- 5 yıl	19	39,11	
	5-10 yıl	11	44,27	
	10-15 yıl	2	45,25	
	15 yıl ve daha fazla	4	59,13	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Kıyafetler, Selamlaşmalar Vb. Sembol Veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	1 yıl ve daha az	43	36,19	0,326
	1- 5 yıl	19	41,79	
	5-10 yıl	11	46,23	
	10-15 yıl	2	56,00	
	15 yıl ve daha fazla	4	47,38	
Kooperatif / Market-İşyerinize Has Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var mıdır?	1 yıl ve daha az	40	35,35	0,260
	1- 5 yıl	19	37,87	
	5-10 yıl	11	43,95	
	10-15 yıl	2	56,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	49,00	
Kooperatif / Market-İşyerine İlişkin Mesai Saatlerinde Giyim Tarzlarında Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	1 yıl ve daha az	43	39,07	0,380
	1- 5 yıl	19	41,05	
	5-10 yıl	11	40,27	
	10-15 yıl	2	18,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	55,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta mıdır?	1 yıl ve daha az	42	38,88	0,879
	1- 5 yıl	19	37,55	
	5-10 yıl	11	44,50	
	10-15 yıl	2	34,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	44,00	
Kooperatif / Market-İşyerinizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	1 yıl ve daha az	41	37,16	0,251
	1- 5 yıl	19	34,97	
	5-10 yıl	11	50,05	
	10-15 yıl	2	35,75	
	15 yıl ve daha fazla	4	48,25	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Bir Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	1 yıl ve daha az	43	41,22	0,580
	1- 5 yıl	19	33,37	
	5-10 yıl	11	44,95	
	10-15 yıl	2	44,50	
	15 yıl ve daha fazla	4	42,50	

Tablo 17 (Devamı)

Kooperatif / Market-İşyerinizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	1 yıl ve daha az	43	37,37	0,088
	1- 5 yıl	17	33,35	
	5-10 yıl	11	55,09	
	10-15 yıl	2	29,00	
	15 yıl ve daha fazla	4	41,25	
Kooperatif / Market-İşyerinizin Çalışma İlkeleri Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	1 yıl ve daha az	42	37,29	0,359
	1- 5 yıl	19	40,13	
	5-10 yıl	11	50,32	
	10-15 yıl	2	38,00	
	15 yıl ve daha fazla	4	30,75	

Market ve tüketim kooperatifi çalışanları arasında, işyerindeki çalışma süresine göre örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtlar arasında fark olup olmadığını belirlemek için non-parametrik Kruskal-Wallis analizine başvurulmuştur. Bu analiz sonucuna göre, p değeri 0,05'ten küçük olan dört madde sırasıyla " İşyerinizin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi misiniz?" p değeri 0,014 olarak hesaplanmış, " Bir çalışan olarak kendinizi ayrıcalıklı hissediyor musunuz?" p değeri 0,021, " İşyerinizde paylaşılan değerlerin varlığı hakkında bilgi sahibi misiniz?" p değeri 0,018 ve " İşyerinizin geçmişiyle ilgili hikayeler hakkında bilgi sahibi misiniz?" p değeri 0,0001 olarak hesaplanmıştır. Bu maddelere ilişkin hesaplanan sıra ortalamaları incelendiğinde, market ve tüketim kooperatifi çalışanlarının işyerindeki çalışma yılları arttıkça, örgüt kültürüne ilişkin maddelere verdikleri yanıtların daha olumlu oldukları görülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür, insanın yaşadığı toplumdaki duygu, düşünce yargı ve değerlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. İşletme açısından ise kültür; kuruluşun çalışma biçimi ve bu çalışmaların sonucunu etkileyen, işletme içinde çalışanlar veya işletme yöneticileri tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler olarak kişiler arasındaki ilişkiyi pekiştiren bir yapıdır.

Örgütler, insanlar tarafından kurulup toplum içerisinde faaliyette bulunurlar. Bu nedenle örgütler, hem kültürün bir ögesidir, hem de kendi içerisinde ayrı bir kültür oluştururlar. Örgütsel kültür, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklı olmasını ifade eder. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran unsurlar; örgütün tarihi, çalışanlarında oluşturduğu karakter ve önceki yöneticilerin bıraktıkları izlerdir. Örgüt kültürü kısaca, bir işletmenin paylaştığı değerler, normlar, inançlar ve davranışlardır.

Örgüt yaşamının devam edebilmesi, işletme içinde bir örgüt kültürünün benimsenmesine bağlıdır. İşletmelerde iş hayatına ilişkin tutum ve davranışları oluşturma, koruma ve geliştirmede örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü, işletmelerin rekabetçi olmalarında da önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmelerde örgüt kültürü; işletmenin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etki yarattığı gibi, yöneticilerin belirlenen stratejiyi izlemelerini kolaylaştırmada ve başarıyı artırmada da önemli bir araçtır.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanlara yol gösterici çeşitli davranış kuralları bulunur. İşletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında, bu yerleşmiş davranış kalıpları kadar, işletmeye yeni katılan üyelerin getirmiş olduğu davranış kalıpları da etkili olur. İşletmelerdeki davranış kalıplarının oluşmasında, işletme yöneticilerinin davranış ve tutumlarının da önemli derecede etkisi bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin pazar başarılarında ve daha rekabetçi olmalarında örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgüt kültürü özellikle yönetici ve çalışanların yetişmesi ve gelişmesinde ve olumlu tutum ve davranışlar kazanmasında önemli role sahiptir.

Kooperatiflerde de, diğer işletmelerde olduğu gibi bir örgüt kültürü mevcuttur. Kooperatif örgüt kültürü; kooperatif çalışanlarının, ortaklarının, yöneticilerinin paylaştığı değerler, inançlar, normlar, davranış kuralları, anlamlı semboller sistemi, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır. Bu unsurlar kooperatiflerin faaliyetleri üzerinde etkili olur.

Kooperatif işletmelerin örgüt kültürünün temel öğeleri, kooperatif işletmeleri diğer işletmelerden ayıran en önemli özelliklerini oluşturan, kooperatifçilik ilke ve değerleridir. Bu ilkeler; gönüllü serbest giriş ilkesi, ortağın demokratik yönetim ilkesi, ortağın ekonomik katılımı ilkesi, özerlik ve bağımsızlık ilkesi, eğitim, öğretim ve bilgilendirme ilkesi, kooperatiflerarası işbirliği ilkesi, toplumsal sorumluluk ilkesi'dir. Değerler ise, kendi kendine yardım, kendine karşı sorumluluk, eşitlik, dayanışma, demokrasi, adalet, dürüstlük ve açıklıktır.

Kooperatif işletmelerde örgüt kültürünün oluşumunda bu değer ve ilkeler önemli bir rol oynar.

Bu çalışmada aynı iş kolunda faaliyet gösteren iki farklı sektör işletmesinin örgüt kültürleri araştırılıp, aradaki farklılıklar ortaya konularak, bu kültürlerin işletme başarısı üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle, kooperatif işletmelerin farklı yapı ve kültür özelliklerinin bu işletmeler için bir avantaj ya da dezavantaj oluşturup oluşturmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, Eskişehir merkezinde faaliyet gösteren bir market ve bir tüketim kooperatifi çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Kooperatif ve özel sektör işletmelerinin çalışanlarına uygulanan anketten elde edilen verilerin analiz sonuçları, tüketim kooperatiflerinde daha yüksek bir örgüt kültürünü ortaya koymaktadır. Ancak bununla birlikte, yapılan t testine göre iki işletme arasında gözlenen fark, istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir. t-testi sonucuna göre, varyansların homojen olmadığı ( $F=15,510$ ;  $p=0,0001$ ) görülmektedir. Hesaplanan t değeri =  $-1,573$  ve  $p=0,123 > 0,05$  olduğundan farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle, yapılan araştırma sonuçları tüketim

kooperatifleri ile market çalışanlarının örgüt kültürü ile ilgili genel görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Bu durum her iki işletmenin örgüt kültürünün birbirine benzediğini de ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, kooperatiflerin sahip olduğu misyon ve özelliklerinin günümüzde kooperatif ortak, yönetici ve çalışanları tarafından yeterince anlaşılamamış olduğunu da göstermektedir. Kooperatif çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma sonuçları, özellikle kooperatif çalışanlarının kooperatif işletmenin farklılığını ve önemini de çok fazla kavrayamadıklarını ortaya koymaktadır.

Kooperatif işletmeler, özellikle de tüketim kooperatifleri bugün serbest piyasa ekonomisinde özel girişimlere çok yaklaşmışlar ve pek çok açıdan benzer özellikler göstermeye başlamışlardır. Kar amacı gütmeyen ve rekabet yapıları zayıf olan kooperatif işletmeler, serbest piyasa ekonomilerinde başarılı olabilmek için piyasa ile uyumlu olmanın yanı sıra, kendilerine has yapı ve özelliklerini koruyarak varlıklarını sürdürebilirler. Bu nedenle kooperatifler örgüt kültürü bakımından, özel sektör işletmeleriyle yakınlaşmış olsalar da, kendine özgü kültür değerlerini kaybetmemeleri gerekir. Dünyada güvenilir kuruluşlar olarak kabul edilen kooperatifler, bu imajlarını kendilerine özgün yapılarına borçludurlar. Ancak ülkemizde kooperatif işletmeler, aynı olumlu imaja sahip olamamakta ve giderek özel sektörle yakınlaşmaktadır. Kooperatif işletmeler, serbest piyasa ekonomilerinde giderek güçlenen özel sektör ve rolü azalan kamu sektörü yanı sıra önemli bir alternatif olarak dünyada yükselen bir öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle özel sektörle benzer özellikler göstermelerinin ötesinde kendi kimlik ve kültürlerini korumaya özen göstermeli ve bugün her zamankinden daha fazla farklılıklarını ortaya koymalıdır.

Bütün bunların yanı sıra, günümüzde özel sektör işletmeleri piyasa ekonomisindeki gelişmeler doğrultusunda, kooperatif işletmelerin ilke ve değerlerinin önem ve bilincine varmışlardır. Bugün özel sektör işletmelerinin yapı ve işleyişlerinde, kooperatif ilke ve değerlerinin izlerini görmek mümkündür. Günümüz özel sektör işletmelerinin üzerinde durduğu; toplumsal sorumluluk, etik değerler, kurumsal yönetim, insana değer verme, demokratik ve tam katılımlı yönetim, eğitim, işbirliği gibi uygulamalar kooperatifçilik ilke ve değerlerinin izlerini taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, özel sektör

işletmelerinin kooperatif işletmelere benzemeye ve kooperatif işletmelerle yakınlaşmaya başladığı da söylenbilir.

## EKLER

### Ek-1

### ANKET FORMU

Değerli İşgören,

Bu anket, kooperatif işletmelerde ve özel sektör işletmelerinde örgüt kültürünün araştırılması ve karşılaştırılması amacıyla yapılacak bir çalışma için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir.

Anketten elde edilecek veriler “Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi” konulu yüksek lisans tezimde kullanılacak olup, yanıtlar gizlilik içerisinde değerlendirilecektir.

Anket için ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz ilgiye teşekkür ederim.

Murat ERDAL

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Bölümü Kooperatifçilik Anabilim

Dalı Yüksek Lisans Programı

Eskişehir

E mail:

**BİRİNCİ BÖLÜM**

Lütfen durumunuzu yansıtan her madde için bir işaretleme yapınız.

**1. Cinsiyetiniz?**

- Kadın ( )  
Erkek ( )

**2. Öğrenim Durumunuz?**

- a. İlkokul ( )  
b. Ortaokul ( )  
c. Lise ( )  
d. Yüksekokul ( )  
e. Üniversite ( )

**3. İşyerindeki Göreviniz?**

- a. Kasiyer ( )  
b. Depocu ( )  
c. Satış Elemanı ( )  
d. Muhasebeci ( )  
e. İnsan Kaynakları ( )  
f. Bilgi İşlem ( )

**4. İşyerindeki Çalışma Süreniz?**

- a- 1 yıl ( )  
b- 5 yıl ( )  
c- 10 yıl ( )  
d- 15 yıl ( )  
e- 15 yıldan fazla ( )

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda, ..... Tüketim Kooperatifindeki örgüt kültürünün durumunu ortaya çıkaracağı düşünülen belirli uygulamalara ilişkin cümleler yer almaktadır. Lütfen her cümlede ifade edilen uygulama ya da durum hakkındaki beş şık arasından görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu beş şık en olumsuzdan başlayarak derece derece en olumlu cevaba doğru sıralanmıştır.

		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
1	İşletmenizin Faaliyetleri Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşletmenizin Vizyonu Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşletme Çalışanı Olarak Kendinizi Ayrıcalıklı Hissediyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşletmenizin “Örgüt Kültürü” Hakkında Bir Bilgiye Sahip misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşletmenizde Paylaşılan Güçlü Bir Kültür Olduğuna İnancınız var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşletmenizde Paylaşılan Değerlerin Varlığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İşletmenizde Paylaşılan Değerlerin Önem Derecesinin Yüksek Olduğuna İnanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşletmenizin Geçmişiyile İlgili Hikâyeler Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İşletmedeki Çalışanlar Arasında Ortak Bir Dil Olup-Olmadığı Hakkında Bilgi Sahibi misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İşletmenizde Kıyafetler, Selamlaşmalar vb. Sembol veya Sembolik Davranışlar Uygulanmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	İşletmenize Ait Rozet, Flama Ve Arma Gibi İşyerini Temsil Eden İşaretler Var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	İşletmenizde Mesai Saatlerine Ve Giyim Tarzlarına İlişkin Esnek Bir Politika İzlenmekte midir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13	İşletmenizde Zaman İçinde İşe Uyumlaştırma Programları Uygulanmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İşletmenizde Çalışan Ve Emekli Olacak Personel İçin Özel Törenler Yapılmakta mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	İşletme Çalışanı Olmak Sizin İçin Özel Bir Anlam İfade Eder mi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşletmenizde Yapılan Törenler Sizi Daha Fazla Çalışmaya Teşvik Ediyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşletmenizin Özünü Oluşturan “Kooperatifçilik İlkeleri” Hakkında Bir Bilgi Sahibi misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## KAYNAKÇA

- Arslan, Mahmut ve Diğerleri. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Temmuz 2001.
- Aypek, Nevzat. “Demokratikleşme ve Orta Sınıf Kooperatif İşletmelerin Özellikleri”, **Karınca Dergisi** Mayıs 2004.
- Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba ve Bedestenci, Çetin. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**. Aktüel Yayınları, İstanbul: 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü**. Ekinoks eğitim ve Danışmanlık Hiz. ve Baş. Yay. Dal.San. ve Tic. Ltd. Şti., Ankara: Şubat 2008.
- Cebeci, Nuray “Neden Kooperatif Eğitimi?” **Karınca Dergisi**, Yıl:75 Sayı:878, Şubat 2010.
- Çetin, Muharrem. “Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında İmajın Rolü”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik** 2008.
- Çırpan, Hüseyin ve Koyuncu, Mustafa. ”İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi** C.2, S. 9, İstanbul, 1998.
- Demir, Nevzat. “Örgüt Kültürü- İş tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma.” Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 2005.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. Beta Yayıncılık, İstanbul:1998.
- Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. Beta Ya. Üçüncü Basım. İstanbul:1998.

Erzurumlu, Güngör. “Yeni Yönetim Yaklaşımları Özeleştirme ve Kooperatifler Kooperatiflerde Denetim”, **Karınca Dergisi** Eylül 1997.

Gökalp, Mülayim Ziya. **Kooperatifçilik**. Yetkin Yayıncılık Ankara:2006.

Güloğlu, Tuncay; Adem Korkmaz “**İlkeleri, Küreselleşme ve Kooperatifçilikte Yeni Eğilimler**” (<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/tokerdereli/38.p>) (18.06.2010)

Karalar, Rıdvan. **Kooperatifçilik Teknikleri Temel Ders Kitabı**. Birinci Basım. MEB, İstanbul: 2000.

Karaman, Abdullah. **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi**. IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Birinci Basım. İstanbul: 2005.

Koç, Hakan. **Kooperatifçilik Bilgileri**. Nobel Yayınları, Ankara: 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Beta Ya., Yedinci Basım. İstanbul:1999.

Koçtürk, O. Murat, “Türkiye’de ve Bazı Ülkelerde Kooperatifçilik Eğitimi” **Karınca Dergisi**, Yıl 75, Sayı 879, Mart 2010.

Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Cuma, Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi** C:7 , S.1, 2001.

Kurtaslan, Temur. “Kooperatiflerin Piyasa Ekonomisindeki Yeri ve Önemi”, **Karınca Dergisi** Temmuz 2004.

Lars, Marcus. “Kooperatifçiliğin Temel Değerleri,” Çev. Hüseyin Polat. **Kent Koop Dergisi** Ocak-Şubat 1991.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. Beşinci Basım. Kapital Medya A.Ş. İstanbul:2005.

Özer, M. Akif, “Kooperatifçilik İlkeleri ICA (Uluslararası Kooperatifler Birliği) Belgesine Bir Bakış”, **Karınca Dergisi**, Yıl 71, Sayı 838 Ekim 2006.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ETAM, 2005.

Robbins, Stephen P. **Organization Theory: Structure, Design and Applications**. Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1990.

Şimşek, Arman “Kooperatiflerde Başarılı Yönetim Nasıl Olur?,” **Karınca Dergisi**, 857, Mayıs 2008

Şişman, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**. Pegem Yayıncılık, İstanbul: 2002.

\_\_\_\_\_. **Örgüt Kültürü, Eskişehir İl Merkezi İlkokullarda Bir Araştırma**. Anadolu Üniversitesi Ya., No: 372, Eskişehir, 1994.

Topbaş, Eriman “Sürdürülebilir Kalkınma ve Kooperatif İşletmeler” **Karınca Dergisi**, Yıl:70, Sayı:828, Aralık 2005.

Turan, Ahmet “Kooperatiflerin Çevre Politikaları”, **Karınca Dergisi** Yıl 61, Sayı 703, Temmuz 1995.

Nurcan Turan, “Kooperatifçilik”, T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Orkøy Genel Müdürlüğü “Kooperatifçiliğin Geliştirilmesi, Eğitimcilerin Eğitilmesi Semineri”

Tutar, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Birinci Basım. Seckin Kitabevi, Ankara: 2003.

Uzkurt, Cevahir Yenilik **Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.İstanbul: Ocak-2008.

Ürper, Yılmaz. **Kooperatif İşletmeciliği**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1992.

<http://insan.kaynaklari.com/ikdonet/icerikdetay.aspx?KayitNo:5601>. (21.03.2009)