

Üniversitelerde Finansal Sürdürülebilirlik ve Kampüs Kooperatifleri: Alternatif Bir Organizasyon Modeli

Murat Berberoğlu¹

Uğur Uzun²

Özet

Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarının artan finansal sürdürülebilirlik sorunları karşısında alternatif gelir ve organizasyon modelleri arayışını kampüs kooperatifleri çerçevesinde ele almaktadır. Günümüzde üniversitelerin yalnızca eğitim ve araştırma faaliyetleriyle değil; sosyal hizmetler, girişimcilik, uygulamalı eğitim ve toplumsal katkı alanlarında da daha aktif roller üstlenmesi beklenmektedir. Bu durum, üniversite kaynaklarının çeşitlendirilmesini ve katılımcı yönetim modellerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde kooperatifçilik yaklaşımı; dayanışma ekonomisi, katılımcı yönetim ve sürdürülebilir üniversite modeli bağlamında değerlendirilmiştir. Kampüs kooperatiflerinin tüketim, konaklama, eğitim, sosyal hizmetler ve uygulamalı öğrenme alanlarında faaliyet gösterebildiği, aynı zamanda öğrenci katılımını, girişimcilik kültürünü ve üniversite-toplum etkileşimini destekleyen yapılar olduğu görülmektedir. Literatürde özellikle Japonya, ABD, Kanada ve İngiltere’de farklı organizasyon modellerine sahip başarılı kampüs kooperatifi örneklerinin bulunduğu dikkat çekmektedir.

Çalışmada ayrıca Türkiye’de kampüs kooperatifçiliğinin mevcut durumu değerlendirilmiş ve Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa İİBF bünyesinde kurulan Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi örnek olay olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kampüs kooperatiflerinin; üniversitelere alternatif gelir kaynakları oluşturabilen, uygulamalı eğitim süreçlerini destekleyen ve yerel kalkınmaya katkı sağlayan sürdürülebilir bir model olabileceği öngörülmektedir.

- 1 Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, murat@artvin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8467-0065>
- 2 Doç. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, uguruzun@artvin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0499-4546>

1. GİRİŞ

Üniversiteler tarihsel olarak büyük ölçüde kamu kaynaklarıyla finanse edilen; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve toplumsal hizmet işlevlerini yerine getiren kurumlardır. Refah devleti anlayışının güçlü olduğu dönemlerde birçok ülkede yükseköğretim kurumlarının finansmanı merkezi yönetimler tarafından doğrudan veya dolaylı biçimde desteklenmiş, kamu kaynakları üniversitelerin temel gelir unsuru olarak uzun yıllar belirleyici olmuştur (Teixeira et al., 2014).

Ancak zaman içerisinde yükseköğretime erişimin yaygınlaşması, öğrenci sayılarındaki artış, araştırma altyapısı yatırımları, dijital dönüşüm gereksinimleri, kampüs hizmetlerinin çeşitlenmesi ve personel giderlerindeki yükseliş, üniversitelerin maliyet yapısını önemli ölçüde genişletmiştir. Nitekim yalnızca ABD’de yükseköğretim kurumlarının toplam harcamalarının 2021–2022 döneminde 712 milyar dolara ulaştığı belirtilmektedir (Leasor & Stange, 2024). Bu gelişmeler, yükseköğretim sistemlerinin mevcut finansman yapıları üzerinde ciddi bir baskı oluşturmuştur.

Buna karşılık ekonomik krizler, bütçe açıkları, kamu harcamalarında tasarruf politikaları ve değişen mali öncelikler nedeniyle birçok ülkede yükseköğretime ayrılan kamu kaynaklarında görece daralmalar veya dalgalanmalar yaşanmıştır. Bu durum, üniversiteleri yalnızca finansal baskı altına sokmakla kalmamış; aynı zamanda gelir yapılarını yeniden tasarlamaya zorlamıştır. Literatürde bu dönüşüm süreci, yükseköğretimde finansmanın çeşitlendirilmesi, maliyet paylaşımı, özelleşme eğilimleri ve piyasa yönelimli yeniden yapılanma çerçevesinde ele alınmaktadır (Hearn, Warshaw, & Ciarimboli, 2016; Teixeira et al., 2014).

Her ne kadar öğrenim ücretlerinin artırılması ve maliyet paylaşımına dayalı finansman modellerinin yaygınlaştırılması zaman zaman çözüm önerisi olarak gündeme gelse de, bu yaklaşımın eğitimde fırsat eşitliği, erişilebilirlik ve sosyal adalet açısından önemli riskler taşıdığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Nitekim bazı çalışmalarda, öğrencilerin giderek daha fazla “ödeyen tüketiciler” olarak görülmeye başlanmasının yükseköğretimin kamusal niteliği açısından tartışılabilir sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Hearn et al., 2016). Bu nedenle üniversiteler, kamu kaynaklarına olan bağımlılığı azaltmak ve kurumsal sürdürülebilirliği güçlendirmek amacıyla daha çeşitlendirilmiş ve alternatif gelir kaynakları geliştirmeye yönelmektedir (Teixeira et al., 2014).

Bu kapsamda üniversitelerin başvurduğu başlıca alternatif finansman araçları şunlardır:

- Proje bazlı ulusal ve uluslararası araştırma fonları
- Bağış, sponsorluk ve mezun destek programları

- Teknoloji transferi, patent lisanslama ve ŐirketleŐme gelirleri
- Srerekli eğitim merkezleri ve sertifika programları
- Kampüs içi ticari işletmeler (kafeterya, yurt, mağaza, kartasiye vb.)
- Taşınmaz kiralama ve hizmet gelirleri
- Marka lisanslama, ticari ortaklıklar ve stratejik gelir artırıcı giriŐimler

Mevcut alternatif finansman araçlarının kullanımı, universitelerin sahip oldukları kurumsal kapasitelere göre farklılık göstermektedir. Akademik personelin araştırma yetkinlikleri, ulusal ve uluslararası fonlara eriŐim imkânları, sosyal ve bilimsel ağlara katılım düzeyi ile kurumsal altyapı kapasitesi bu süreçte belirleyici olmaktadır. Bu nedenle proje bazlı fonlar, bađıŐlar veya teknoloji transferi gibi gelir kaynaklarına eriŐim tüm universiteler açısından eŐit ölçüde mümkün olamamaktadır.

Bu durum, özellikle bölgesel veya kurumsal kapasitesi daha sınırlı universitelerde alternatif ve daha kapsayıcı finansman modellerine olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu bağlamda kampüslerin, universite yönetimiyle uyumlu ancak daha yerel, katılımcı ve paydaş temelli mekanizmalar aracılığıyla kendi kaynaklarını oluşturma arayıŐına girmesi önem kazanmaktadır.

Universiteler, yalnızca bilgi üretimi ve aktarımı yapan kurumlar olmanın ötesinde, katılımcı yönetiŐim, eleŐtirel düŐünce ve toplumsal sorumluluk değerlerinin geliŐtirildiđi kamusal alanlar olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda universite içindeki organizasyonel yapıların da katılımcılık, ortak karar alma ve paylaşım gibi değerlerle uyumlu olması önem taşımaktadır.

Kooperatifler ise demokratik yönetim, ortakların aktif katılımı, adil gelir dağılımı ve topluluk odaklı faaliyetleri ile öne çıkan organizasyonel yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu zellikleri sayesinde kooperatifler, yalnızca ekonomik değer aynı zamanda sosyal sermaye üretimi ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlayan yapılar olarak değerlendirilmektedir (Gagliardi & Gindis, 2022; Stoop et al., 2021).

Bu erevde, universitelerin sahip olduğu katılımcı ve kamusal değerler ile kooperatiflerin demokratik ve paydaş temelli yapısı arasında önemli bir uyum bulunduğu söylenebilir. Bu uyum, kampüs ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak kurulacak kooperatiflerin, yalnızca ekonomik bir araç değer aynı zamanda universite ekosistemine entegre, katılımcı ve sürdürülebilir bir organizasyon modeli olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Ayrıca universiteler tarafından geliŐtirilecek alternatif finansman modellerinin yalnızca gelir üretmesi değer, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik

sağlaması gerekmektedir. Bu kapsamda gelir paylaşımına ve paydaş katılımına dayanan yapılar, ekonomik değerın hem kurum içinde hem de yerel ekonomi ve sosyal fayda alanlarında etkili olmasını mümkün kılabilmektedir. Bu tür yapılar, kullanıcıların süreçlere aktif katılımını teşvik ederek daha sürdürülebilir organizasyonel modellerin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir.

Bu noktada, söz konusu özellikleri bünyesinde barındıran organizasyonel yapılar arasında kampüs kooperatifleri öne çıkmaktadır. Kampüs kooperatifleri, yükseköğretim kurumları içerisinde öğrenciler, akademik personel ve diğer paydaşların katılımıyla oluşturulan; ekonomik faaliyetlerin yanı sıra sosyal fayda üretimini de hedefleyen, demokratik yönetim esasına dayalı hibrit organizasyonel yapılardır.

Bu kooperatifler, klasik tüketim veya hizmet kooperatiflerinden farklı olarak, üniversite ekosistemının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde girişimcilik, hizmet sunumu, maliyet paylaşımı, konut desteği ve yerel ekonomik etkileşim gibi çok boyutlu fonksiyonlar üstlenmektedir. Nitekim farklı ülkelerdeki uygulama örnekleri incelendiğinde kampüs kooperatiflerinin mağazacılık, konut hizmetleri, yaşam destek faaliyetleri, girişimcilik ve sosyal dayanışma alanlarında faaliyet gösterebildiği görülmektedir (NASCO, 2026; WCRI, 2026; The COOP, 2026; Japan Univ Coop, 2026). Aynı zamanda ortakların aktif katılımına dayalı yapısı sayesinde yalnızca ekonomik birim olarak değil, katılımcı öğrenme, uygulamalı deneyim ve girişimcilik geliştirme alanı olarak da değerlendirilmektedir (Stack, 2023; Sitorus et al., 2025; Georgetown University, 2026; UGM Coop, 2026).

2. DÜNYADA KAMPÜS KOOPERATİFLERİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

2.1. Kampüs Kooperatiflerinin Tarihsel Gelişimi ve İşlevsel Dönüşümü

Kampüs kooperatifleri, başlangıçta üniversite topluluklarının temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak ortaya çıkan, görece küçük ölçekli ve hizmet odaklı yapılar olarak gelişmiştir. İlk örneklerde bu kooperatifler ağırlıklı olarak öğrencilere uygun fiyatlı mal, konut ve temel yaşam hizmetleri sunmayı amaçlayan tüketim kooperatifleri şeklinde faaliyet göstermiştir (Wise, 1973; Altus, 1997; Housing International, 2026).

Ancak zaman içerisinde yükseköğretim sistemlerinde yaşanan yapısal dönüşümler, bu kooperatiflerin fonksiyonlarını da önemli ölçüde genişletmiştir. Bu süreçte kampüs kooperatifleri yalnızca temel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yapılar olmaktan çıkarak; girişimcilik faaliyetlerini destekleyen, öğrenci

katılımını artıran, yerel ekonomik etkileşimi güçlendiren ve bazı durumlarda gelir üretme kapasitesi yüksek, profesyonelleşmiş ve bazı ülkelerde federatif organizasyon yapıları geliştiren ekonomik yapılara dönüşmüştür (Stack, 2023; Sitorus et al., 2025; Japan Univ Coop, 2026; The COOP, 2026).

Özellikle son yıllarda dijitalleşme, inovasyon ve paydaş katılımı gibi unsurların ön plana çıkmasıyla birlikte kampüs kooperatiflerinin işlev alanı daha da genişlemiş ve bu yapılar üniversite ekosisteminin aktif bir bileşeni haline gelmiştir. Nitekim bazı çalışmalarda kampüs kooperatiflerinin yalnızca hizmet sunan yapılar değil, aynı zamanda öğrenci girişimciliğini destekleyen, uygulamalı öğrenme ortamı sağlayan ve profesyonel deneyim kazandıran organizasyonlar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Sitorus et al., 2025; Georgetown University, 2026; UGM Coop, 2026).

Bu dönüşüm, kampüs kooperatiflerinin yalnızca bir hizmet sağlayıcı değil, aynı zamanda katılımcı yönetim, uygulamalı öğrenme ve sürdürülebilir finansman açısından alternatif bir model olarak değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır.

2.2. Kampüs Kooperatiflerinin Organizasyonel Yapıları ve Faaliyet Alanları

İlk olarak kampüs kooperatiflerinin genel organizasyonel yapıları ile ilgili bilgi verdikten sonra faaliyet alanları ile ilgili bilgiler verilecektir.

2.2.1. Organizasyonel Yapılar

Organizasyonel yapılar da kendi içinde ortaklık yapıları ve yönetim modelleri olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

2.2.1.1. Ortaklık Yapıları ve Yönetim Modelleri

Literatürde kampüs kooperatiflerinin ortaklık ve yönetim yapılarının, ülkelerin yükseköğretim sistemleri, kooperatifçilik gelenekleri ve kurumsal yapılarına bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir (Altus, 1997; Wise, 1973; Kurimoto, 2026; Sitorus et al., 2025; Japan Univ Coop, 2026). Bu yapılar çoğunlukla öğrencilerin temel tüketim, konut ve yaşam ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik organizasyonlar olarak gelişmiştir (Housing International, 2026; Guelph Campus Coop, 2026).

Bu çalışma söz konusu farklılıkları paydaş katılım düzeyine göre sınıflandırarak üç temel model çerçevesinde ele almaktadır.

- **Tek paydaşlı yapı (öğrenci temelli model):** Bu yapılar ağırlıklı olarak öğrencilerin ortaklığına dayanan ve öğrenci ihtiyaçlarına yönelik hizmet

sunan organizasyonlar olarak literatürde yer almaktadır. Özellikle erken dönem öğrenci kooperatifleri ile öğrenci işletmelerine ilişkin çalışmalar bu tür yapılara örnek oluşturmaktadır (Altus, 1997; Wise, 1973).

- **Çok paydaşlı yapı (multi-stakeholder model):** Öğrencilerin yanı sıra akademik ve idari personelin de kooperatif yapısına dahil olduğu daha geniş katılımlı modeller, özellikle Japonya'daki üniversite kooperatifleri örneğinde görülmektedir. Bu yapılar, farklı paydaşların katılımı ile daha kurumsallaşmış, profesyonelleşmiş ve bazı durumlarda federatif organizasyon yapıları geliştiren sürdürülebilir sistemler olarak değerlendirilmektedir (Kurimoto, 2026; Japan Univ Coop, 2026).
- **Hibrit yapı:** Ortaklık temelli kooperatif yapısının korunmakla birlikte profesyonel yönetim unsurlarının da sürece dahil olduğu yapılar, özellikle son dönem çalışmalarda kampüs kooperatiflerinin gelişen fonksiyonları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu tür yapılar, öğrenci katılımı ile profesyonel işletme yaklaşımını bir araya getirirken; bazı örneklerde girişimcilik, uygulamalı öğrenme ve büyük ölçekli ticari faaliyetleri de bünyesinde barındırabilmektedir (Sitorus et al., 2025; Georgetown University, 2026; UGM Coop, 2026; The COOP, 2026).

Bu bağlamda yapıların karşılaştırılmasını gösteren tablo aşağıda verilmiştir:

Tablo 1. Kampüs Kooperatiflerinde Ortaklık ve Yönetim Yapılarının Karşılaştırılması

Boyut	Tek Paydaşlı (Student-based)	Çok Paydaşlı (Multi-stakeholder)	Hibrit Yapı
Odak	Ortaklık (tek grup)	Ortaklık (çoklu paydaş)	Yönetim ve işletme yapısı
Ortaklar	Sadece öğrenciler	Öğrenci + akademisyen + idari personel	Ortaklık var, ancak belirleyici unsur değil
Yönetim	Öğrenci temelli, demokratik	Temsil temelli, çok paydaşlı demokratik yapı	Profesyonel yönetim + Ortaklık temelli yapı
Karar alma	Hızlı, esnek	Daha kapsayıcı ancak yavaş	Profesyonel ve daha hızlı
Amaç	Öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak	Katılımcılık ve kurumsal denge	Verimlilik ve sürdürülebilirlik
Avantajlar	Yüksek katılım, esneklik	Güçlü kurumsal yapı, sürdürülebilirlik	Ekonomik verimlilik, ölçeklenebilirlik

Kaynak: Tablo, literatürde yer alan farklı kampüs kooperatifi uygulamalarına ilişkin çalışmalar ve uygulama örnekleri temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Altus, 1997; Wise, 1973; Kurimoto, 2026; Sitorus et al., 2025; Japan Univ Coop, 2026; The COOP, 2026).

Tablo incelendiğinde kampüs kooperatiflerinin ortaklık ve yönetim yapılarının, katılım düzeyi ile kurumsallaşma arasında bir denge arayışı içinde şekillendiği görölmektedir. Tek paydaşlı yapılar yüksek katılım ve esneklik sağlarken kurumsal süreklilik açısından sınırlı kalabilmekte; çok paydaşlı yapılar daha dengeli ve sürdürülebilir bir yapı sunmakla birlikte karar alma süreçlerini yavaşlatabilmektedir. Hibrit yapılar ise profesyonel yönetim sayesinde verimlilik avantajı sağlarken katılımcı yönetim düzeyini sınırlayabilmektedir.

Bu nedenle söz konusu modellerin birbirine alternatif olmaktan ziyade, uygulamada çoğu zaman bir arada kullanılan tamamlayıcı yapılar olduğu söylenebilir.

Ayrıca kampüs kooperatiflerinin, buldukları yükseköğretim sistemlerinin ekonomik ve kurumsal yapısına bağlı olarak farklılaştığı görölmektedir. Tarihsel olarak değerlendirildiğinde erken dönem kampüs kooperatiflerinin büyük ölçüde tek paydaşlı ve öğrenci temelli yapılar olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Altus, 1997; Wise, 1973). Günümüzde ise Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde çok paydaşlı, kurumsallaşmış ve federatif yapıların öne çıktığı (Kurimoto, 2026; Japan Univ Coop, 2026); ABD ve İngiltere'deki örneklerde daha çok öğrenci temelli veya sınırlı paydaş katılımına dayanan yapıların yaygın olduğu (Schwittay, 2025; Winn, 2015); bazı gelişmekte olan ülkelerde ise girişimcilik, uygulamalı öğrenme ve profesyonel yönetim unsurlarını içeren hibrit modellere yönelim olduğu görölmektedir (Sitorus et al., 2025; Georgetown University, 2026; UGM Coop, 2026). Bu bağlamda kampüs kooperatiflerinde tek tip bir organizasyonel yapıdan söz etmenin mümkün olmadığı söylenebilir.

Ayrıca kampüs kooperatiflerinin yönetim yapılarının, katılımcı demokratik modellerden profesyonel yönetim yaklaşımlarına kadar çeşitlilik gösterdiği görölmektedir. Bu kapsamda söz konusu yapılar üç temel model çerçevesinde değerlendirilebilir.

Demokratik modelde karar alma süreçleri doğrudan ortakların katılımına dayanmakta ve yatay bir yönetim anlayışı öne çıkmaktadır (Schwittay, 2025; Winn, 2015). Temsil temelli modelde ise yönetim, farklı paydaş gruplarını temsil eden yapılar aracılığıyla daha kurumsal bir çerçevede yürütölmektedir (Kurimoto, 2026). Hibrit modelde ise ortaklık temelli yapı korunmakla birlikte operasyonel süreçler profesyonel yöneticiler tarafından yürütölmektedir (Sitorus et al., 2025; Kurimoto, 2026). Dolayısıyla kampüs kooperatiflerinde yönetim yapılarının tek tip olmadığını, katılım ve profesyonelleşme düzeyine göre farklılaşan esnek bir yapı sergilediğini söylenebilir.

2.2.1.2. Üniversite ile ilişki

Kampüs kooperatiflerinin üniversite organizasyon yapısı ile ilişkisi farklı düzeylerde olabilmektedir. Her ne kadar bu konuda literatürde net bir sınıflandırma bulunmasa da mevcut uygulamalar incelendiğinde yapıların çeşitli özelliklerine göre üç temel model çerçevesinde değerlendirilebileceği söylenebilir.

Bu bağlamda bazı modellerde kooperatiflerin üniversiteden bağımsız olarak öğrenciler tarafından kurulan ve yönetilen yapılar olduğu görülmektedir (Wise, 1973). Bazı modellerde ise kooperatiflerin üniversite ile etkileşim halinde faaliyet gösterdiği ancak karar alma süreçlerinde görece özerk bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır (Schwittay, 2025; NASCO, 2026). Buna karşılık özellikle Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde kooperatiflerin kampüs içinde faaliyet gösterdiği ancak ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olarak kurumsal özerkliklerini koruduğu dikkat çekmektedir (Kurimoto, 2026; Japan Univ Coop, 2026). Bu durum tablo ile gösterilirse:

Tablo 2. Kampüs Kooperatifleri ile Üniversite İlişkileri

Boyut	Bağımsız Model	Yarı Bağımlı Model	Özerk Model
Organizasyon yapısı	Öğrenci girişimi ağırlıklı	Üniversite ile iş birliği içinde	Ayrı tüzel kişilik
Yönetim	Öğrenci temelli	Karma/temsil temelli	Kurumsallaşmış yapı
Üniversite ilişkisi	Zayıf veya bağımsız	Kısmi entegrasyon	Kampüs içinde ancak özerk
Karar alma	Tam bağımsız	Görece bağımsız	Kurumsal özerklik
Avantaj	Esneklik ve yüksek katılım	İş birliği ve kaynak erişimi	Sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma

Kaynak: Bu tablo, literatürde yer alan farklı kampüs kooperatifi uygulamalarına ilişkin çalışmalar temel alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir (Wise, 1973; Schwittay, 2025; Kurimoto, 2026; NASCO, 2026; Japan Univ Coop, 2026).

Tablo incelendiğinde kampüs kooperatiflerinin üniversite ile ilişkilerinin tam bağımsız yapılardan kurumsal özerkliğe sahip bütünleşmiş modellere kadar çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Bağımsız modeller yüksek esneklik ve öğrenci katılımı sağlarken; özerk modeller daha güçlü kurumsal kapasite ve sürdürülebilirlik avantajı sunabilmektedir. Yarı bağımlı modeller ise üniversite ile iş birliği ve katılımcı yapı arasında denge kurmaya çalışmaktadır.

2.2.2. Faaliyet Alanları

Literatür ve uygulama örnekleri incelendiğinde kampüs kooperatiflerinin faaliyet alanlarının; temel hizmetler, gelir üretici faaliyetler, girişimcilik ve inovasyon ile sosyal ve topluluk odaklı faaliyetler çerçevesinde çeşitlendiği görölmektedir.

2.2.2.1. Temel hizmetler

Kampüs kooperatiflerinin tarihsel olarak en yaygın faaliyet alanlarının başında öğrencilerin temel ihtiyaçlarına yönelik hizmetler gelmektedir. İlk dönem kampüs kooperatifleri çoğunlukla öğrencilere uygun fiyatlı ve erişilebilir hizmetler sunmayı amaçlayan tüketim temelli yapılar olarak ortaya çıkmış; özellikle yemek, kitap, kırtasiye, konut ve temel yaşam ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmıştır (Wise, 1973; Altus, 1997; Housing International, 2026). Bu yönüyle kampüs kooperatifleri, öğrencilerin yükseköğretim sürecindeki ekonomik yüklerini azaltmayı ve kampüs yaşamına erişimini kolaylaştırmayı amaçlayan destek mekanizmaları olarak değerlendirilmiştir.

2.2.2.2. Ekonomik ve Ticari Faaliyetler

Kampüs kooperatiflerinin faaliyet alanları zaman içerisinde yalnızca temel ihtiyaçların karşılanması ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda gelir üretmeye yönelik ekonomik ve ticari faaliyetleri de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Özellikle bazı üniversite kooperatiflerinin mağazacılık, teknoloji ürünleri satışı, marka lisanslama, büyük ölçekli kampüs işletmeciliği ve çeşitli ticari organizasyonlar aracılığıyla önemli ekonomik kapasitelere ulaştığı görölmektedir (Japan Univ Coop, 2026; The COOP, 2026; University Co-op, 2026).

Özellikle Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde kampüs yaşamının önemli bir bölümünün kooperatif yapıları aracılığıyla organize edildiği; bu yapıların zaman içerisinde geniş ölçekli hizmet ağları, profesyonel işletme sistemleri ve federatif organizasyon modelleri geliştirdiği dikkat çekmektedir (Kurimoto, 2026; Japan Univ Coop, 2026). Benzer şekilde bazı üniversite kooperatiflerinin güçlü marka yapıları ve çok kampüslü ticari organizasyon modelleri geliştirdiği görölmektedir (The COOP, 2026; University Co-op, 2026).

Bu durum, kampüs kooperatiflerinin yalnızca öğrenci ihtiyaçlarını karşılayan yapılar olmaktan çıkarak ekonomik sürdürülebilirlik sağlayan ve kampüs ekonomisinin önemli aktörleri haline gelen organizasyonlara dönüştülediğini göstermektedir.

2.2.2.3. Girişimcilik, Eğitim ve İnovasyon

Kampüs kooperatiflerinin son yıllarda yalnızca hizmet sunan veya ekonomik faaliyet yürüten yapılar olmaktan çıkarak öğrenci girişimciliği, uygulamalı öğrenme ve inovasyon süreçlerini destekleyen organizasyonlara dönüştüğü görülmektedir. Özellikle bazı kampüs kooperatiflerinin öğrencilerin yönetime aktif katılım sağladığı, uygulamalı deneyim kazandığı ve girişimcilik becerilerini geliştirebildiği yapılar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır (Sitorus et al., 2025).

Bu kapsamda kampüs kooperatifleri; öğrencilerin organizasyon yönetimi, finansal süreçler, tedarik zinciri, pazarlama, ekip çalışması ve karar alma mekanizmaları gibi birçok alanda doğrudan deneyim kazanmasına imkân sağlayabilmektedir. Bazı uygulamalarda kooperatiflerin yalnızca ekonomik faaliyet yürütmediği, aynı zamanda öğrenciler için uygulamalı öğrenme ve profesyonel gelişim ortamı oluşturduğu dikkat çekmektedir (Georgetown University, 2026; UGM Coop, 2026). Özellikle dijitalleşme, sosyal inovasyon ve öğrenci girişimciliği gibi alanların yükseköğretim sistemlerinde daha fazla önem kazanmasıyla birlikte kampüs kooperatiflerinin inovatif organizasyon modelleri geliştirdiği görülmektedir. Bu yapılar, öğrencilerin yalnızca hizmet tüketicisi olarak değil; aynı zamanda üretim, yönetim ve girişimcilik süreçlerine katılan aktif paydaşlar olarak konumlanmasına katkı sağlayabilmektedir (Sitorus et al., 2025; CoFED, 2026). Bu bağlamda kampüs kooperatiflerinin yalnızca ekonomik veya sosyal amaçlı organizasyonlar değil, aynı zamanda uygulamalı eğitim, girişimcilik geliştirme ve yenilikçi öğrenme süreçlerini destekleyen çok boyutlu yapılar olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

2.2.2.4. Sosyal ve topluluk odaklı faaliyetler

Kampüs kooperatiflerinin önemli işlevlerinden biri de öğrenciler ve üniversite topluluğu arasında dayanışma, aidiyet ve sosyal etkileşimi güçlendiren yapılar oluşturmalarıdır. Bu yönüyle kampüs kooperatifleri yalnızca ekonomik faaliyet yürüten organizasyonlar değil; aynı zamanda ortak yaşam, katılımcılık ve topluluk kültürünü destekleyen sosyal yapılar olarak değerlendirilmektedir (Schwittay, 2025; NASCO, 2026).

Özellikle dayanışma temelli kampüs organizasyonlarında ortak karar alma, paylaşım kültürü ve katılımcı yönetim anlayışının ön plana çıktığı görülmektedir (Schwittay, 2025; BÜKOOP, 2026). Bu yapılar, öğrencilerin yalnızca hizmet alan bireyler olarak değil; süreçlere katılan, sorumluluk üstlenen ve topluluk ilişkileri geliştiren aktif ortaklar olarak konumlanmasına katkı sağlamaktadır (Guelph Campus Coop, 2026; NASCO, 2026). Bunun yanında kampüs kooperatiflerinin demokratik katılımı ve sosyal sermaye oluşumunu destekleyen

organizasyonel yapılar olduğu da görölmektedir. Özellikle ortakların karar alma süreçlerine katılımı, ortak sorumluluk anlayışı ve yatay iletişim mekanizmaları, üniversite topluluğu içerisinde daha güçlü sosyal bağların oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Schwittay, 2025; Winn, 2015).

Bunun yanında bazı kampüs kooperatiflerinin yalnızca ekonomik faaliyetler yürüten yapılar olmadığı; aynı zamanda sosyal, kültürel ve eğitsel organizasyonlar aracılığıyla üniversite-toplum etkileşimini desteklediği görölmektedir. Kongre, sempozyum, çalıştay, eğitim programları, sertifika faaliyetleri ve sosyal sorumluluk projeleri gibi etkinlikler aracılığıyla hem öğrencilerin hem de buldukları şehirdeki paydaşların ihtiyaçlarına yönelik katkılar sunulabilmektedir. Bu tür faaliyetlerin öğrencilerin sosyal gelişimini desteklediği, üniversitenin yerel çevresi ile ilişkilerini güçlendirdiği ve kampüs kooperatiflerinin toplumsal fayda üreten organizasyonlar olarak değerlendirilmesine katkı sağladığı söylenebilir (Schwittay, 2025; CoFED, 2026). Bu bağlamda kampüs kooperatiflerinin yalnızca ekonomik sürdürülebilirlik sağlayan yapılar değil; aynı zamanda topluluk aidiyetini güçlendiren, sosyal dayanışmayı destekleyen, katılımcı kampüs kültürünün gelişimine katkı sunan ve üniversite-toplum etkileşimini destekleyen organizasyonlar olarak değerlendirilebileceği söylenebilir.

3. KAMPÜS KOOPERATİFLERİNİN BÖLGESEL VE KURUMSAL FARKLILIKLARI

Kampüs kooperatiflerinin organizasyon yapıları ve faaliyet alanlarının, ülkelerin yükseköğretim sistemleri, ekonomik yapıları, kooperatifçilik gelenekleri ve üniversite-kampüs ilişkilerine bağlı olarak farklılaştığı görölmektedir. Bu kapsamda bazı ülkelerde daha kurumsallaşmış ve çok paydaşlı modeller öne çıkarken, bazı ülkelerde öğrenci temelli veya hibrit yapıların yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde kampüs kooperatiflerinin üstlendikleri işlevlerin de bölgesel ihtiyaçlar ve yükseköğretim sistemlerinin yapısına bağlı olarak çeşitlendiği söylenebilir. Bu kapsamda farklı bölge ve ülke örneklerine ilişkin genel görünüm aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3. Bölgelere Göre Kampüs Kooperatifi Yapıları

Bölge / Ülke	Baskın Paydaş Yapısı	Üniversite ile İlişki	Organizasyonel Özellikler	Yoğunlaşılan Faaliyet Alanları
Japonya	Çok paydaşlı	Özerk model	Kurumsallaşmış, federatif ve profesyonel yapılar	Kampüs hizmetleri, mağazacılık, yaşam destek hizmetleri
ABD	Tek paydaşlı / hibrit	Bağımsız model	Ticari odaklı ve profesyonelleşmiş yapılar	Mağazacılık, teknoloji ürünleri, ticari faaliyetler
İngiltere	Tek paydaşlı	Yarı bağımlı model	Demokratik katılım odaklı yapılar	Dayanışma faaliyetleri, topluluk organizasyonları
Gelişmekte olan ülkeler	Hibrit	Yarı bağımlı model	Girişimcilik ve uygulamalı öğrenme odaklı yapılar	İnovasyon, girişimcilik, öğrenci deneyimi
Kanada ve bazı Batı Avrupa ülkeleri	Çok paydaşlı / topluluk odaklı	Özerk model	Ortak yaşam ve dayanışma temelli yapılar	Konut hizmetleri, sosyal dayanışma, topluluk oluşturma

Kaynak: Tablo, literatürde yer alan çalışmalar ve farklı kampüs kooperatiflerine ilişkin uygulama örnekleri temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur (Wise, 1973; Winn, 2015; Schwittay, 2025; Kurimoto, 2026; Sitorus et al., 2025; Japan Univ Coop, 2026; The COOP, 2026; University Co-op, 2026; NASCO, 2026; WCRI, 2026; Housing International, 2026; Guelph Campus Coop, 2026).

Tablo incelendiğinde kampüs kooperatiflerinin organizasyon yapıları ve faaliyet alanlarının ülkelerin yükseköğretim sistemleri, ekonomik koşulları ve kooperatifçilik geleneklerine bağlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Özellikle Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde çok paydaşlı ve özerk yapıların öne çıktığı; bu yapıların profesyonel yönetim anlayışı ve federatif organizasyon modelleri ile geniş ölçekli kampüs hizmetleri sunduğu dikkat çekmektedir (Kurimoto, 2026; Japan Univ Coop, 2026). Buna karşılık ABD'de daha çok öğrenci temelli veya hibrit yapıların yaygın olduğu ve bu yapıların ekonomik sürdürülebilirlik ile ticari faaliyetler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (The COOP, 2026; University Co-op, 2026).

İngiltere'de ise kampüs kooperatiflerinin daha çok demokratik katılım ve dayanışma odaklı yapılar şeklinde geliştiği; topluluk kültürü ve öğrenci katılımının ön planda olduğu anlaşılmaktadır (Schwittay, 2025; Winn, 2015). Bazı gelişmekte olan ülkelerde ise kampüs kooperatiflerinin girişimcilik,

uygulamalı öğrenme ve inovasyon süreçlerini destekleyen hibrit modeller şeklinde gelişme eğiliminde olduğu görölmektedir (Sitorus et al., 2025; UGM Coop, 2026). Bunun yanında Kanada ve bazı Batı Avrupa ülkelerinde yaygın olan konut temelli kooperatif modellerinde ortak yaşam, sosyal dayanışma ve topluluk oluşturma işlevlerinin ön plana çıktığı dikkat çekmektedir (NASCO, 2026; WCRI, 2026; Housing International, 2026).

Bu bağlamda kampüs kooperatiflerinin tek tip organizasyonlar olmadığı; buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kurumsal özelliklerine bağlı olarak farklı paydaş yapıları, yönetim modelleri ve faaliyet alanları geliştirebildiği söylenebilir.

4. KAMPÜS KOOPERATİFLERİNİN ÜNİVERSİTELERE SAĞLADIğI KATKILAR VE OLASI RİSKLER

Kampüs kooperatiflerinin üniversitelere sağladığı katkıların yalnızca ekonomik boyutla sınırlı olmadığı; aynı zamanda sosyal, eğitsel ve kurumsal alanlarda da çeşitli etkiler oluşturduğu görölmektedir. Özellikle alternatif gelir kaynakları oluşturma, kampüs hizmetlerinin sürdürülebilirliğini destekleme ve maliyet paylaşımı sağlama gibi işlevleri sayesinde kampüs kooperatifleri üniversitelerin finansal yapısına katkı sunabilmektedir. Bunun yanında öğrencilerin yönetime katılımını teşvik eden yapıları sayesinde uygulamalı öğrenme, girişimcilik deneyimi ve demokratik katılım kültürünün gelişimine de katkı sağlayabilmektedir (Kurimoto, 2026; Sitorus et al., 2025).

Kampüs kooperatiflerinin sosyal etkileri de önemli görölmektedir. Dayanışma, topluluk aidiyeti, ortak karar alma ve sosyal sorumluluk anlayışı gibi unsurların desteklenmesi; öğrenciler ile üniversite topluluğu arasındaki sosyal etkileşimin güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir (Schwittay, 2025; NASCO, 2026). Ayrıca bazı kampüs kooperatiflerinin kongre, çalıştay, eğitim programları ve sosyal sorumluluk projeleri gibi faaliyetler aracılığıyla üniversite-toplum etkileşimini desteklediği ve yerel kalkınma süreçlerine katkı sunduğu görölmektedir (CoFED, 2026).

Bununla birlikte kampüs kooperatiflerinin bazı risk ve sınırlılıkları da bulunmaktadır. Özellikle profesyonelleşme düzeyinin artmasıyla birlikte öğrenci katılımının azalabilmesi, ticari faaliyetlerin sosyal amaçların önüne geçebilmesi ve demokratik yönetim süreçlerinin zayıflayabilmesi olası riskler arasında değerlendirilmektedir. Bunun yanında finansal sürdürülebilirlik sorunları, yönetim süreçlerinde yaşanabilecek koordinasyon problemleri ve üniversite yönetimi ile kooperatif yapıları arasındaki yetki ve sorumluluk alanlarının net olmaması da çeşitli yönetsel sorunlar oluşturabilmektedir (Winn, 2015; Schwittay, 2025).

Kampüs kooperatiflerinin tek başına ideal bir model olarak değerlendirilmesinden ziyade; buldukları yükseköğretim sistemi, üniversite yapısı, yerel ihtiyaçlar ve organizasyonel kapasiteler doğrultusunda şekillenen esnek yapılar olarak ele alınması gerektiği söylenebilir. Uygun yönetim mekanizmaları, sürdürülebilir finansman yapısı ve paydaş katılımının sağlanması durumunda kampüs kooperatiflerinin üniversiteler açısından önemli ekonomik, sosyal ve kurumsal katkılar sunabilen organizasyonlar haline gelebileceği değerlendirilmektedir.

5. KAMPÜS KOOPERATİFLERİNİN ÜNİVERSİTELERDE FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE KATKISI

5.1. Finansal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Yükseköğretimde Finansal Dönüşüm

Finansal sürdürülebilirlik kavramı, kurumların mevcut faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilecek mali kapasiteye sahip olması, gelir-gider dengesini koruyabilmesi ve değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilecek finansal yapılar geliştirebilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamda finansal sürdürülebilirlik yalnızca kısa vadeli bütçe dengesi sağlanması anlamına gelmemekte; aynı zamanda gelir çeşitliliği oluşturulması, finansal risklerin azaltılması, kurumsal dayanıklılığın artırılması ve sürdürülebilir kaynak yönetiminin sağlanması gibi unsurları da kapsamaktadır (Eskinat & Teker, 2023; Hickey, 2024). Özellikle ekonomik dalgalanmaların yoğunlaştığı dönemlerde kurumların tek bir gelir kaynağına bağımlı yapılar yerine daha çeşitlendirilmiş finansal sistemlere yönelmesinin önem kazandığı belirtilmektedir (Handayani et al., 2023). Bu dönüşüm süreci yükseköğretim kurumları açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Üniversitelerde öğrenci sayılarındaki artış, araştırma altyapısı yatırımları, dijitalleşme süreçleri, teknolojik dönüşüm, uluslararasılaşma faaliyetleri ve artan operasyonel maliyetler yükseköğretim sistemleri üzerinde ciddi bir finansal baskı oluşturmaktadır (Eskinat & Teker, 2023). Buna karşılık birçok ülkede kamu bütçelerinin daralması, devlet desteklerinin görece azalması ve performans temelli finansman modellerinin yaygınlaşması, üniversitelerin yalnızca merkezi bütçe kaynaklarına dayalı geleneksel finansman yapılarının sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır (Hickey, 2024). Bu durum, yükseköğretim kurumlarını finansal sürdürülebilirliği destekleyecek alternatif gelir kaynakları ve organizasyon modelleri geliştirmeye yöneltmektedir.

Yükseköğretimde yaşanan finansal dönüşüm süreci yalnızca ekonomik değil; aynı zamanda yönetsel ve toplumsal sonuçlar da doğurmaktadır. Bazı çalışmalarda üniversitelerin giderek daha fazla piyasa temelli yönetim

anlayışına y6neldiği, 6đrencilerin “müşteri” olarak değerlendirilmeye bařlandđı ve y6ksek6đretimde kurumsal yapıların ticarileşme baskısı altında yeniden şekillendiği belirtilmektedir (Neary & Winn, 2017). Bu nedenle finansal s6rd6r6lebilirlik tartışmalarının yalnızca gelir artırıcı politikalar 6er6evesinde değil; aynı zamanda sosyal s6rd6r6lebilirlik, paydaş katılımı ve kurumsal aidiyet gibi unsurları da kapsayan daha b6t6nc6l bir yaklaşımla ele alınması gerektiği ifade edilmektedir (Kuznetsova et al., 2025).

5.2. Y6ksek6đretimde Alternatif Gelir Modelleri ve Kamp6s Kooperatifleri

Y6ksek6đretimde artan maliyet baskıları ve kamu kaynaklarının g6rece yetersiz kalması, 6niversiteleri alternatif gelir kaynakları geliştirmeye y6nelmektedir. Bu s6re6te 6niversitelerin yalnızca merkezi b6t66 kaynaklarına dayalı geleneksel finansman yapıları yerine; daha 6eşitlendirilmiş, girişimci ve s6rd6r6lebilir ekonomik modeller geliştirmeye 6alıştıkları g6r6lmektedir (Hickey, 2024). Literat6rde bu d6n6ř6m s6reci 6oğu zaman “girişimci 6niversite” yaklaşımı 6er6evesinde ele alınmakta ve 6niversitelerin eğitim ve araştırma işlevlerinin yanında ekonomik değer 6retme kapasitesine sahip organizasyonlar haline geldiği belirtilmektedir (Pisarska, 2019).

Bu kapsamda 6niversiteler tarafından teknoloji transferi faaliyetleri, patent lisanslama s6re6leri, s6rekli eğitim merkezleri, danışmanlık hizmetleri, sertifika programları, araştırma projeleri, ticari ortaklıklar ve kamp6s i6i ekonomik organizasyonlar gibi farklı gelir modellerinin geliştirildiği g6r6lmektedir (Hearn, 2006; Handayani et al., 2023). 6zellikle akademik olmayan gelir kaynaklarının artırılmasının, 6niversitelerin finansal s6rd6r6lebilirliği a6ısından 6nemli bir unsur olduğu ve gelir 6eşitlendirmesinin kurumsal dayanıklılığı g66lendirebildiği ifade edilmektedir (Handayani et al., 2023). Bununla birlikte y6ksek6đretimde alternatif gelir modellerine ilişkin tartışmalar yalnızca ekonomik boyutla sınırlı değildir. Bazı 6alışmalarda piyasa temelli y6netim anlayışının y6ksek6đretim kurumlarını giderek daha fazla ticarileşme baskısı altına aldığı belirtilmekte; bu nedenle alternatif modellerin sosyal s6rd6r6lebilirlik, paydaş katılımı ve topluluk temelli organizasyon anlayışı a6ısından da değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Neary & Winn, 2017; Kuznetsova et al., 2025).

Kamp6s kooperatifleri, y6ksek6đretimde alternatif ekonomik organizasyon modelleri arasında değerlendirilen yapılardan biri olarak 6ne 6ıkmaktadır. 6zellikle kamp6s hizmetlerinin organizasyonu, ortak m6lkiyet yapısı ve paydaş temelli y6netim anlayışı ile kamp6s kooperatiflerinin y6ksek6đretimde farklı bir ekonomik organizasyon modeli sunduğu g6r6lmektedir (Japan Univ Coop, 2026; Schwittay, 2025).

5.3. Kampüs Kooperatiflerinin Üniversitelerde Finansal Sürdürülebilirliğe Katkıları

Literatürde gelir çeşitlendirmesinin finansal sürdürülebilirlik açısından önemli olduğu ve kurumların tek bir gelir kaynağına bağımlı yapılar yerine daha çeşitlendirilmiş finansal sistemlere yönelmesinin kurumsal dayanıklılığı artırabileceği belirtilmektedir (Handayani et al., 2023). Bu kapsamda Üniversitelerde finansal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi amacıyla akademik olmayan gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesine yönelik alternatif ekonomik organizasyon modellerinin önem kazandığı görülmektedir (Hearn, 2006; Handayani et al., 2023).

Kampüs kooperatifleri, mağazacılık, yemek hizmetleri, konut hizmetleri, kırtasiye, teknoloji ürünleri satışı ve çeşitli kampüs hizmetleri aracılığıyla ekonomik faaliyet yürüten yapılar arasında yer almaktadır (Japan Univ Coop, 2026; The COOP, 2026; University Co-op, 2026). Özellikle Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde kampüs yaşamına ilişkin hizmetlerin önemli bir bölümünün kooperatif yapıları aracılığıyla organize edildiği belirtilmektedir (Kurimoto, 2026). Bu durumun kampüs hizmetlerinin sürdürülebilirliğine ve ekonomik faaliyetlerin kampüs içerisinde organize edilmesine katkı sağlayabildiği söylenebilir.

Bazı çalışmalarda kampüs kooperatiflerinin yalnızca ekonomik faaliyet yürüten yapılar olmadığı; aynı zamanda topluluk odaklı organizasyonlar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Schwittay, 2025). Özellikle öğrenci konut kooperatifleri ve dayanışma temelli kampüs organizasyonlarında ortak yaşam, kolektif karar alma ve paylaşım kültürünün ön plana çıktığı belirtilmektedir (Housing International, 2026; Guelph Campus Coop, 2026). Ayrıca öğrenci katılımı, topluluk aidiyeti ve dayanışma kültürünün kampüs kooperatiflerinin temel özellikleri arasında değerlendirildiği ifade edilmektedir (CoFED, 2026; NASCO, 2026). Bu yönüyle kampüs kooperatiflerinin ekonomik faaliyetlerin yanında sosyal dayanışma ve topluluk temelli organizasyon anlayışını da desteklediği görülmektedir.

Bunun yanında bazı çalışmalarda öğrencilerin kooperatif yönetimi, organizasyon süreçleri ve girişimcilik faaliyetlerine doğrudan katılım sağlayabildiği; bu durumun uygulamalı öğrenme ortamı oluşturabildiği belirtilmektedir (Sitorus et al., 2025; UGM Coop, 2026). Kampüs kooperatiflerinin öğrencilerin yalnızca hizmet alan bireyler değil; aynı zamanda yönetime katılan ve organizasyon süreçlerinde yer alan aktif ortaklar olarak konumlanmasına katkı sağlayabildiği ifade edilmektedir (CoFED, 2026).

Literatürde ayrıca yükseköğretim kurumlarının giderek daha fazla piyasa temelli yönetim anlayışına yöneldiği ve bu durumun alternatif organizasyon modellerine yönelik tartışmaları artırdığı belirtilmektedir (Neary & Winn, 2017). Bu kapsamda kooperatif modellerinin demokratik yönetim, ortak mülkiyet ve topluluk temelli organizasyon anlayışı açısından alternatif bir yaklaşım sunduğu ifade edilmektedir (Kuznetsova et al., 2025). Bu yönüyle kampüs kooperatiflerinin ekonomik faaliyetlerin yanında sosyal sürdürülebilirlik ve topluluk temelli organizasyon anlayışı açısından da değerlendirildiği görülmektedir.

6. TÜRKİYE'DE KOOPERATİFÇİLİK YAPISI VE KAMPÜS KOOPERATİFÇİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Türkiye'de kooperatifçilik çok uzun zamandan beri uygulansa da 20. Yüzyılın sonunda yapılan hatalardan dolayı halk tarafından önemli derecede mesafeli durulan bir konumdadır. Bu kapsamda bir dizi gelişmeler gerçekleştirilerek kooperatiflerin ekonomi içinde önemli yerini yeniden buldurma faaliyetleri yapılmaktadır.

6.1. Türkiye'de Kooperatifçilik Yapısı ve Üniversiteler

Türkiye'de kooperatifçilik faaliyetleri temel olarak 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamında düzenlenmektedir. Kanuna göre kooperatifler; ortaklarının ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve ortaklık esasları doğrultusunda karşılamayı amaçlayan tüzel kişiliklerdir (1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu, Madde 1). Bu yönüyle kooperatifler yalnız ekonomik faaliyet yürüten işletmeler değil; aynı zamanda ortak fayda üretmeyi amaçlayan katılımcı organizasyonlar olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye'de bir kooperatifin kurulabilmesi için en az yedi gerçek veya tüzel kişinin bir araya gelmesi ve ana sözleşmenin hazırlanarak ticaret siciline tescil edilmesi gerekmektedir (1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu, Madde 2). Kooperatiflerin faaliyet alanı, ortaklık yapısı, yönetim modeli ve çalışma esasları büyük ölçüde ana sözleşmeler aracılığıyla belirlenmektedir. Bu kapsamda Ticaret Bakanlığı tarafından farklı kooperatif türlerine yönelik örnek ana sözleşmeler hazırlanmakta ve kuruluş süreçleri standartlaştırılmaktadır (1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu, Madde 88; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2026).

Türkiye'de uygulamada tüketim, yapı, tarımsal kalkınma, üretim ve pazarlama, taşıma, eğitim ve araştırma-geliştirme gibi farklı kooperatif türleri bulunmaktadır. Standart ana sözleşmeye tabi birçok kooperatifin kuruluş işlemleri Ticaret İl Müdürlükleri tarafından yürütülürken, bazı özel kooperatif türlerinde kuruluş izinleri doğrudan ilgili bakanlıklar veya Ticaret Bakanlığı

tarafından verilmektedir (1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu, Ek Madde 1; T.C. Ticaret Bakanlığı, 2026).

Kooperatifçilik yapısının temelinde gönüllü ortaklık, demokratik yönetim, ortakların ekonomik katılımı, eğitim, dayanışma ve toplumsal sorumluluk ilkeleri yer almaktadır (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2026). Bu ilkeler, üniversite temelli kampüs kooperatifleri açısından değerlendirildiğinde; öğrenci, akademisyen ve idari personelin ortak katılımını esas alan, ekonomik fayda ile sosyal katkıyı birlikte hedefleyen bir organizasyon yapısına uygun bir zemin sunmaktadır.

Üniversitelerde kooperatifçilik uygulamalarının değerlendirilmesinde, kamu personelinin hukuki statüsü önem taşımaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 28. maddesi uyarınca devlet memurlarının ticaret yapmaları, tacir veya esnaf sayılmalarını gerektirecek faaliyetlerde bulunmaları ve ticari işletmelerde görev almaları genel olarak yasaklanmıştır (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Madde 28).

Bununla birlikte aynı maddede kooperatiflere ilişkin önemli bir istisna yer almaktadır. Kanuna göre devlet memurlarının yapı, kalkınma ve tüketim kooperatiflerine ortak olmaları mümkündür. Ayrıca memurların ortak oldukları bu kooperatiflerin yönetim, denetim ve disiplin kurullarında görev almaları da yasak kapsamında değerlendirilmemektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Madde 28).

Bu durum, öğretim elemanları ve idari personelin yoğun olarak yer aldığı üniversitelerde, özellikle tüketim kooperatifi modelinin daha uygulanabilir bir hukuki zemin sunduğunu göstermektedir. Bu nedenle Türkiye'de kampüs kooperatifi uygulamalarında tüketim kooperatifi yapısının tercih edilmesi daha işlevsel bir seçenek olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'de kooperatifçilik anlayışının temelinde, Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tarafından benimsenen ve Ticaret Bakanlığı tarafından da esas alınan gönüllü ve açık ortaklık, demokratik ortak kontrolü, ortakların ekonomik katılımı, özerklik ve bağımsızlık, eğitim ve bilgilendirme, kooperatifler arası iş birliği ile topluma karşı sorumluluk ilkeleri yer almaktadır. Söz konusu ilkeler, kooperatiflerin yalnız ekonomik faaliyet yürüten işletmeler değil; aynı zamanda sosyal fayda, dayanışma ve katılımcı yönetim temelli organizasyonlar olarak değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle demokratik ortak kontrolü, eğitim ve toplumsal sorumluluk ilkelerinin, üniversite temelli kampüs kooperatifleri açısından önemli bir teorik ve kurumsal zemin sunduğu söylenebilir.

6.2. T¼rkiye’de niversite ve ğrenci Temelli Kooperatif Uygulamaları

T¼rkiye’de kooperatifçilik uygulamaları uzun yıllardır tarım, konut ve t¼ketim alanlarında yaygın biçimde gr¼lmekte birlikte, niversite ve ğrenci temelli kooperatif örneklerinin oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Bu kapsamda dikkat çeken örneklerden biri Boğaziçi Mensupları T¼ketim Kooperatifi (B¼KOOP)’tur. Öğrenciler, akademik ve idari personel ile mezunların katılımına dayalı bir yapıya sahip olan B¼KOOP; kamp¼s topluluğunun temel t¼ketim ihtiyaçlarının karşılanması, yerel üreticilerle doğrudan ilişki kurulması ve dayanışma k¼lt¼r¼n¼n geliştirilmesini amaçlamaktadır (B¼KOOP, 2026; Sosyal Ekonomi, 2026). Bununla birlikte B¼KOOP’un temel işlevinin kamp¼s işletmeciliğinden ziyade ortak t¼ketim ve dayanışma ekseninde şekillendiği gr¼lmektedir.

Benzer şekilde son yıllarda bazı üniversitelerde öğrencilerin girişimcilik becerilerini geliştirmeye yönelik kooperatif girişimlerinin ortaya çıkmaya başladığı gr¼lmektedir. Bu kapsamda, Bolu Abant İzzet Baysal niversitesi b¼nyesinde T¼BİTAK projesi kapsamında desteklenerek geliştirilen ve “kamp¼s kooperatifi” yaklaşımıyla tanıtılan girişimde, öğrencilerin üretim, e-ticaret ve girişimcilik s¼relerine katılımının hedeflendiği ifade edilmektedir (BAİB¼, 2026; DHA, 2026). Ancak mevcut durumda söz konusu yapının ticaret siciline tescilli bir kooperatif olarak faaliyet gösterip göstermediği ve kurumsal işleyişine ilişkin sınırlı bilgiye ulaşılabilmektedir.

Buna ek olarak bazı üniversitelerde ğrenci dayanışması ve kolektif rg¼tlenme anlayışı doğrultusunda ğrenci kooperatifleri kurulmasına yönelik girişimlerin bulunduğu gr¼lmektedir. Ancak bu yapıların çoğunlukla ğrenci odaklı organizasyonlar niteliğinde olduğu; kamp¼s¼n t¼m paydaşlarını kapsayan, kamp¼s işletmeciliği ve finansal s¼rd¼r¼lebilirliđi merkeze alan b¼t¼nleřik kooperatif modellerinin ise oldukça sınırlı kaldığı söylenbilir.

Bu değerlendirmeler ışığında T¼rkiye’de niversite temelli kooperatif uygulamalarının hen¼z gelişim aşamasında olduğu ve mevcut örneklerin b¼y¼k lde ğrenci kooperatifleri biçiminde şekillendiği gr¼lmektedir. Bu durum, çok paydaşlı, kamp¼s hizmetlerini kapsayan ve finansal s¼rd¼r¼lebilirliđi destekleyen kamp¼s kooperatifi modellerine yönelik ihtiyaı daha gr¼n¼r hale getirmektedir.

6.3. Sınırlı Sorumlu Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi Örneği

Birleşmiş Milletler tarafından 2025 yılının “Uluslararası Kooperatifler Yılı” ilan edilmesi ve kooperatifçilik alanında Türkiye’de yürütülen farkındalık çalışmaları, üniversite temelli kooperatif modellerine yönelik ilgiyi artırmaya başlamıştır. Bu süreçte özellikle üniversitelerde öğrencilerin, akademik ve idari personelin ortak ihtiyaçlarını karşılayabilecek, aynı zamanda finansal sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilecek kampüs temelli kooperatif modelleri üzerine çeşitli değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır.

Bu kapsamda Artvin Çoruh Üniversitesi bünyesinde geliştirilen “Sınırlı Sorumlu Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi”, yaklaşık yedi aylık planlama ve mevzuat çalışmaları sonrasında 13 Ocak 2026 tarihinde tescil edilip 11449 sayılı ticaret sicil gazetesinde ilan edilerek kurulmuştur. Kooperatifin kuruluşunda temel motivasyon; üniversitelerde artan finansal kaynak ihtiyacı, kampüs içerisindeki temel hizmet maliyetlerinin azaltılması, alternatif gelir kaynaklarının oluşturulması ve uygulamalı eğitime katkı sağlayabilecek sürdürülebilir bir yapının geliştirilmesidir.

Modelin oluşturulmasında yalnız öğrencilerin değil; akademik personel, idari personel, mezunlar ve üniversiteye bağlı tüzel kişiliklerin de sürece dahil olabileceği çok paydaşlı bir yapı hedeflenmiştir. Bu doğrultuda kampüs içerisinde oluşan ekonomik değerın yeniden kampüs ihtiyaçlarına yönlendirilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerini destekleyici hizmetlerin geliştirilmesi ve ortak giderlerin azaltılması amaçlanmıştır. Fotokopi, baskı, çıktı, yiyecek-içecek hizmetleri, eğitim faaliyetleri, kurslar, seminerler ve bilimsel organizasyonlar bu kapsamda değerlendirilen temel faaliyet alanları arasında yer almaktadır.

Bu kapsamda kampüs paydaşlarının gelir üretici iş fikirlerini uygulayabilecekleri, aynı zamanda kooperatif faaliyetleri için sürdürülebilir finansman oluşturabilecek bir yapının geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Kooperatifin kuruluş sürecinde karşılaşılan en önemli konulardan biri, Türkiye’de doğrudan “kampüs kooperatifi” adıyla tanımlanmış özel bir kooperatif türünün bulunmamasıdır. Ayrıca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 28. maddesi uyarınca kamu personelinin yalnızca yapı, kalkınma ve tüketim kooperatiflerinde yönetim faaliyetlerinde bulunabilmesi nedeniyle yapının hukuki temelının tüketim kooperatifi modeli üzerinden oluşturulması tercih edilmiştir. Ancak mevcut tüketim kooperatiflerinin standart amaç ve faaliyet maddelerinin kampüs ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalacağı değerlendirilmiş; bu nedenle farklı kooperatif türlerinden yararlanılarak hibrit bir model geliştirilmiştir.

Kooperatifin amaç ve faaliyet konuları oluşturulurken özellikle tüketim kooperatifleri, eğitim kooperatifleri ve bilimsel araştırma ve geliştirme kooperatiflerine ait örnek ana sözleşmeler birlikte değerlendirilmiştir. Böylece kampüsün ekonomik, sosyal, eğitsel ve girişimcilik temelli ihtiyaçlarını kapsayan daha geniş kapsamlı bir organizasyon yapısı oluşturulması amaçlanmıştır.

Oluşturulan hibrit yapı kapsamında kooperatifin faaliyet alanları yalnız tüketim hizmetleri ile sınırlandırılmamış; aynı zamanda eğitim faaliyetleri düzenleme, araştırma ve proje geliştirme, laboratuvar ve uygulama atölyeleri kurma, burs sağlama, bilimsel etkinlikler düzenleme, teknoloji geliştirme, fon oluşturma ve fikri mülkiyet hakları edinme gibi alanları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Oluşturulan hibrit model kapsamında farklı kooperatif türlerinden uyarlanan amaç ve faaliyet maddeleri aşağıda özetlenmiştir.

Madde 6. Amaç ve Faaliyet Konuları

(1) Kooperatifin amacı; ortaklarının tüketim maddelerine olan ihtiyaçları ile bilimsel araştırma-geliştirme, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerine ilişkin gereksinimlerini karşılamak; bu alanlardaki kalkınmalarına katkıda bulunmak ve bireysel ile müşterek menfaatlerini korumaktır (*Tüketim Kooperatifi, Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Kooperatifi ile Eğitim Kooperatifi amaçları birleştirildi*).

Kooperatif faaliyet konuları ve kaynakları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. S.S. Hopa İİBF Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi Faaliyet Konuları ve Kaynakları Tablosu

Madde (2)	Faaliyet Konusu	Kaynak Alınan Kooperatif Türü
a)	Üretim merkezlerinden, ilk ellerden ve diğer satıcılardan ucuza satın alacağı tüketim maddelerini peşin veya kredili olarak ortaklarına satar	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
b)	Konusu ile ilgili işletmeler kurarak, ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faaliyetlerinde bulunur; bu faaliyetlerde kullanılacak araç, gereç ve her türlü ihtiyaç maddesini iç ve dış piyasalardan temin eder, ortaklarını bu imkânlardan yararlandırır ve bu amaçla kurulmuş teşebbüslere katılır	<i>Tüketim Kooperatifi + ile Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Kooperatifi</i>
c)	Ortaklarının tüketime yönelik ihtiyaçlarından gerekli görülenleri yurtdışından ithal suretiyle temin eder. Bu konuda tüketim kooperatifleri üst kuruluşlarıyla iş birliği yapabilir	<i>Tüketim Kooperatifi</i>

Madde (2)	Faaliyet Konusu	Kaynak Alınan Kooperatif Türü
ç)	Kooperatifin kredi ihtiyacının karşılanması amacıyla ilgili finansman kuruluşlarına başvuruda bulunur, borçlanır; açılan kredinin zamanında ve amacına uygun kullanılmasını sağlayıcı tedbirleri alır	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
d)	Diğer kooperatiflerle iş birliği yapar	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
e)	Amaçları doğrultusunda; gerekli araç, gereç, taşınır ve taşınmaz mallar ile gayrimenkul ve işletmeleri imal eder, yaptırır, kiralar, kiraya verir, satın alır, pazarlar, satar; ferağ ve teberuda bulunur, borç alır, borç verir ve benzeri tasarruflarda bulunur	<i>Tüketim Kooperatifi + Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Kooperatifi + Eğitim Kooperatifi</i>
f)	Amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren şirketlere ortak olabilir	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
g)	Amacı ve faaliyet konuları doğrultusunda özel kurslar düzenler; gerektiğinde eğitim, yayın, araştırma ve benzeri faaliyetlerde bulunur	<i>Tüketim Kooperatifi + Kooperatifi</i>
ğ)	<i>Ortakların sigorta ihtiyaçlarına aracı olur</i>	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
h)	Yurt içinde ve yurt dışında şubeler açabilir	<i>Tüketim Kooperatifi</i>
ı)	Faaliyetleri kapsamında verilen hizmetlerin etkinliğini artırmak ve ortaklarının yurtiçi ile yurtdışındaki bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarına ilişkin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla; araştırmalar yapar, danışmanlık hizmeti alır, ortaklarını eğitir, gerekli personeli istihdam eder. Bu kapsamda; eğitim, yayın, proje hazırlama, uygulama, teknoloji geliştirme, iş kurma, üretim, pazarlama, finansman, koordinasyon ve istihdama yönelik çalışmalar yürütür. Gerektiğinde konusu ile ilgili diğer araştırma ve benzeri faaliyetlerde de bulunabilir	<i>Tüketim Kooperatifi + Bilimsel Araştırma ve Geliştirme Kooperatifi</i>
i)	Amaçları doğrultusunda fonlar oluşturabilir	<i>Tüketim Kooperatifi madde j</i>
j)	Bilim, kültür, spor, sanat ve mesleki alanlarda yaz okulları, kamplar, seminer, kongre, konferans, sempozyum ve benzeri etkinlik ve organizasyonlar düzenler; bu tür etkinliklere katılır, ortaklarının da katılımını sağlar ve gerekli desteği verir	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme + Tüketim Kooperatifi</i>
k)	Çalışma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası mevzuat çerçevesinde; yurt içi, yurt dışı, resmi, özel kurum ve kuruluşlarla her türlü bağlantıları kurar, ortak girişimlerde bulunur ve koordinasyonu sağlar	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
l)	Tüzel kişiliği adına; konusu ile ilgili laboratuvar, üretim ve uygulama atölyeleri ile eğitim kurumları kurar işletir	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
m)	İhtiyaç sahibi olduğu tespit edilen öğrencilere eğitim ve öğretim bursu verebilir	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>

Madde (2)	Faaliyet Konusu	Kaynak Alınan Kooperatif Türü
n)	Ortaklarının üretimlerine yönelik menfaatlerinin korunması amacıyla tüzel kişiliği ya da ortaklar adına fikri ve sınai haklar edinir	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
o)	Üretime yönelik tüm konularda, kooperatif veya ortakları adına yurtiçi ve yurtdışında gerekli organizasyonlar, ortaklıklar ve iş birliği protokolleri yapar, makro ve mikro düzeyde üretim projeleri hazırlar, hazırlatır, bu projeleri uygular veya uygulanmasına yardım eder	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
ö)	Ortaklarının mesleki bilgi ve görgülerini arttırmak, diğer meslektaşlarıyla etkileşme, yardımlaşma ve dayanışmalarını sağlamak, mal ve hizmet üretim ve satışını gerçekleştirmek amacıyla yurtiçinde ve yurtdışında bireysel veya gruplar şeklinde iş gezileri düzenler, bu çalışmalara her türlü araç ve imkânlarla destek verir	<i>Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
p)	Kooperatif üst kuruluşlarına katılır	<i>Tüketim + Bilimsel Araştırma ve Geliştirme</i>
r)	Ortakların işleri ile birinci derece kan ve kayın hısımları da kooperatifin mal ve hizmetlerinden yararlanabilir. Bu kişiler kooperatif ortağı sayılmaz, ancak ortak adına sağlanan olanaklardan faydalanabilir	<i>Ticaret Bakanlığı önerisi</i>

Ayrıca kooperatifin kampüs temelli niteliğinin korunabilmesi amacıyla ortaklık şartları da standart tüketim kooperatiflerinden farklılaştırılmıştır. Ticaret Bakanlığı ile yürütülen değerlendirme sürecinde, standart ana sözleşmelerde yer alan genel ortaklık hükmü özelleştirilmiş; ortaklık yalnızca üniversitenin mevcut veya geçmiş iç paydaşları ile sınırlandırılmıştır. Böylece kooperatifin üniversite dışı kişi veya gruplar tarafından amacı dışında kullanılmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. İlgili madde 10 şöyle revize edilmiştir:

Madde 10. Ortaklık Şartları

(1) Kooperatife aşağıda belirtilen kişiler ortak olabilir:

a) Artvin Çoruh Üniversitesinde görev yapan personel (akademik personel: öğretim üyeleri ve diğer öğretim elemanları; idari personel: kadrolu memurlar, sözleşmeli personel ve sürekli işçiler),

b) Bu üniversiteden emekli olan kişiler,

c) Artvin Çoruh Üniversitesinin öğrencileri,

ç) Artvin Çoruh Üniversitesinin mezunları,

d) Artvin Çoruh Üniversitesinin tüzel kişiliği,

e) Artvin Çoruh Üniversitesine bağlı kamu ya da özel hukuk tüzel kişileri.

(2) Ortak olacak kişilerin medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olmaları zorunludur.

Son olarak, kooperatifin yalnız tüketim hizmetleri ile sınırlı olmayan daha geniş kapsamlı bir kampüs organizasyon modeli oluşturabilmesi amacıyla, Ticaret Bakanlığı ile yürütülen değerlendirme sürecinde kooperatif adına “işletme” ifadesi eklenmiş ve yapı “Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifi” olarak şekillendirilmiştir.

7. TÜRKİYE’DE KAMPÜS KOOPERATİFLERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER

Her ne kadar S.S. Hopa İİBF Kampüs İşletme ve Tüketim Kooperatifinin ana sözleşmesinde faaliyet alanları geniş kapsamlı belirlenmiş olsa da işletme kooperatiflerinin ana sözleşmelerinde yer alan bazı hükümlerin kampüs kooperatiflerine uyarlanmasıyla yapının daha işlevsel hale getirilmesi mümkündür. Bununla birlikte kampüs kooperatiflerinin yalnızca tüketim temelli yapılar olarak değil; eğitim, uygulama, girişimcilik, araştırma-geliştirme ve üretim odaklı çok işlevli yapılar şeklinde değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Özellikle uygulamalı eğitim ve deneyim temelli öğrenme süreçlerinin desteklenmesi açısından bu tür yapıların üniversite ekosistemine önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda kampüs kooperatiflerine yönelik amaç maddesi aşağıdaki şekilde yapılandırılabilir:

Kooperatifin amacı; ortaklarının tüketim maddelerine yönelik ihtiyaçları ile ekonomik, sosyal, kültürel, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin gereksinimlerini karşılamak; mal ve hizmet üretimi ile ticaretine yönelik faaliyetlerini ve girişimlerini desteklemek, üretim becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlamak, ortaklarının bireysel ve müşterek ekonomik menfaatlerini korumak ve bu alanlardaki kalkınmalarına katkıda bulunmaktır.

Faaliyet alanları için ise aşağıdaki revizyonlar önerilebilir:

Tablo 5. Kampüs Kooperatifleri İçin Önerilen Faaliyet Maddesi Revizyonları

Mevcut Ana sözleşme Maddesi	Önerilen Revizyon / Yeni Düzenleme
Madde 2-a) “Üretim merkezlerinden, ilk ellerden ve diğer satıcılardan ucuza satın alacağı tüketim maddelerini peşin veya kredili olarak ortaklarına satar.”	Madde 2-a için öneri: “Ortaklarının ürettiği mal ve hizmetler ile ortakların ihtiyaç duyduğu tüketim maddelerinin üretim merkezlerinden, ilk elden veya diğer tedarikçilerden uygun şartlarla temin edilmesini sağlar; bunların yurt içinde ve yurt dışında tanıtım, pazarlama, alım, satım, dağıtım, ithalat ve ihracat işlemlerini bizzat yapar veya yaptırır.”
Madde 2-b) “Konusu ile ilgili işletmeler kurarak, ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faaliyetlerinde bulunur; bu faaliyetlerde kullanılacak araç, gereç ve her türlü ihtiyaç maddesini iç ve dış piyasalardan temin eder, ortaklarını bu imkânlardan yararlandırır ve bu amaçla kurulmuş teşebbüslere katılır.”	Madde 2-b için öneri: “Kooperatif; amaç ve faaliyet konularının gerektirdiği işletmeler, imalathaneler, atölyeler, uygulama ve üretim merkezleri, sosyal tesisler ve benzeri tesisler kurar, işletir, işlettirir veya bunlara iştirak eder. Ortaklarının ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ortak ihtiyaçlarına yönelik üretim, uygulama ve geliştirme faaliyetlerinde bulunur; bu faaliyetlerde kullanılacak araç, gereç, ekipman, hammadde ve diğer ihtiyaç maddelerini iç ve dış piyasalardan temin eder, ortaklarını bu imkânlardan yararlandırır.”
Mevcut ana sözleşmede uygulamalı eğitim ve deneyim temelli öğrenme süreçlerine yönelik doğrudan bir hüküm bulunmamaktadır.	Yeni madde önerisi: “Kooperatif, öğrencilerin uygulamalı eğitim ve deneyim temelli öğrenme süreçlerini destekleyici faaliyetler yürütür.”

Bazı alanlarda geniş yetkiler tanınmış olmakla birlikte, sistemin uygulama sürecinde işlevsel olan ve olmayan hükümlerin zaman içerisinde değerlendirilerek gerekli revizyonların yapılması mümkündür. Bu kapsamda kampüs kooperatiflerine yönelik standart bir ana sözleşme modelinin geliştirilmesi, kuruluş süreçlerinin daha kısa sürede ve daha sistematik şekilde tamamlanmasına katkı sağlayabilir.

Ayrıca yalnızca öğrenci odaklı kampüs kooperatiflerinin de sisteme entegre edilmesi ve bu yapılar çeşitli destek mekanizmalarının sağlanması değerlendirilebilir. Bu tür yapılar, özellikle teknopark, bilim merkezi veya teknoloji geliştirme bölgesi bulunmayan yerlerde girişimcilik ekosisteminin ilk aşamasını oluşturan kuluçka merkezi benzeri işlevler görebilir. Böylece genç girişimcilerin düşük maliyetli, uygulama temelli ve kolektif üretime dayalı bir ortamda fikir geliştirmeleri mümkün hale gelebilir.

Bununla birlikte sistemin amacı dışında kullanılmasını önlemek amacıyla, öğrenci kooperatiflerinde ortaklık süresinin öğrencilik dönemi ile sınırlandırılması ve belirli yaş kriterlerinin uygulanması gibi düzenlemeler

değerlendirilebilir. Ayrıca kooperatif bünyesinde gelişim gösteren proje ve girişimlerin, belirli bir olgunluk seviyesine ulaştıktan sonra bağımsız girişimlere dönüşmesi teşvik edilebilir. Bu sayede kooperatif yapısı, sürekli yeni fikirlerin gelişimine açık, dinamik ve sürdürülebilir bir girişimcilik ortamı oluşturabilir.

8. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Uluslararası kampüs kooperatifi örnekleri incelendiğinde bu yapıların çoğunlukla öğrencilerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler etrafında şekillendiği görülmektedir. Özellikle Japonya'daki üniversite kooperatiflerinde öğrencilerin yaşam kalitesini artırmaya yönelik kampüs hizmetleri, yemek hizmetleri, mağazacılık ve öğrenci destek faaliyetleri ön plana çıkmaktadır (Japan Univ Coop, 2026). Bunun yanında Japon üniversite kooperatiflerinde demokratik katılım, üyelerin yönetime katılımı, eğitim ve topluluk dayanışması temel kooperatif ilkeleri arasında değerlendirilmektedir (Kirimoto, 2026).

ABD'deki kampüs kooperatiflerinde ise ekonomik sürdürülebilirlik, ortak emek katkısı ve öğrenci katılımı dikkat çekmektedir. Berkeley Student Cooperative örneğinde öğrencilerin yalnızca hizmet alan bireyler olmadığı, aynı zamanda kooperatifin işleyişine aktif biçimde katıldıkları görülmektedir. Bu kapsamda öğrenciler yemek hazırlama, temizlik, organizasyon ve çeşitli operasyonel süreçlerde görev almakta; belirli saatlerde çalışma yükümlülüğü üstlenmektedir (Winn, 2015). Böylece öğrencilerin yalnızca ekonomik fayda elde etmeleri değil, aynı zamanda organizasyonel süreçlere katılım yoluyla iletişim, koordinasyon ve sorumluluk alma gibi çeşitli beceriler geliştirmeleri de sağlanmaktadır (BSC, 2026).

Benzer şekilde İngiltere ve Kanada'daki bazı öğrenci kooperatiflerinde demokratik yönetim, topluluk dayanışması, ortak yaşam kültürü ve sosyal organizasyon faaliyetlerinin ön planda olduğu görülmektedir. Özellikle NASCO ve benzeri yapılarda öğrencilerin ortak karar alma süreçlerine katılımı ve topluluk aidiyetinin güçlendirilmesi temel amaçlar arasında yer almaktadır (NASCO, 2026; Housing International, 2026).

Bununla birlikte uluslararası örneklerde kampüs kooperatiflerinin büyük ölçüde tüketim, konaklama, yemek hizmetleri ve topluluk organizasyonu odaklı faaliyetler yürüttüğü; uygulamalı eğitim, girişimcilik, üretim ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ise görece sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir (Japan Univ Coop, 2026; University Co-op, 2026). Ayrıca kooperatif yapılarının doğrudan uygulamalı öğrenme, proje geliştirme ve girişimcilik süreçleriyle bütünleşmiş biçimde tasarlanmasının oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Bu yönüyle çalışmada önerilen kampüs kooperatifi modeli uluslararası örneklerden belirli ölçüde ayrışmaktadır. Önerilen modelde kampüs kooperatifleri yalnızca ortak tüketim ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik yapılar olarak değil; aynı zamanda uygulamalı eğitim, deneyim temelli öğrenme, proje geliştirme, girişimcilik, üretim ve araştırma süreçlerini destekleyen çok işlevli üniversite yapıları şeklinde değerlendirilmektedir. Özellikle “uygulamalı eğitim” ve “deneyim temelli öğrenme” süreçlerinin doğrudan ana sözleşme kapsamına dahil edilmesi önerisi, modeli klasik tüketim temelli kampüs kooperatiflerinden ayıran önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Ayrıca önerilen modelde kampüs kooperatiflerinin yalnızca ekonomik dayanışma organizasyonları değil; aynı zamanda teknopark veya teknoloji geliştirme bölgesi bulunmayan üniversitelerde düşük maliyetli girişimcilik ve kuluçka merkezi benzeri işlevler üstlenebilecek yapılar olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu yaklaşım, kampüs kooperatiflerini üniversite-ekonomi-toplum ilişkisini güçlendiren uygulamalı öğrenme ve girişimcilik ekosisteminin bir parçası hâline dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Sitorus et al., 2025; Schwittay, 2025).

Sonuç olarak uluslararası örneklerde görülen demokratik yönetim, gönüllü katılım, topluluk dayanışması ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkeleri korunurken; önerilen modelde bunlara ek olarak uygulamalı eğitim, girişimcilik, üretim ve araştırma-geliştirme boyutlarının daha belirgin şekilde sisteme entegre edildiği görülmektedir. Bu durum, Türkiye’de kampüs kooperatiflerinin yalnızca tüketim temelli yapılar olmaktan çıkarılarak çok işlevli üniversite ekosistemi bileşenleri hâline dönüşebilmesi açısından önemli bir potansiyel ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Altus, D. E. (1997). *Student housing cooperatives: A case study of group development and social integration*. Communal Societies: Vol. 17 No. 1, Article 4.
- BAİBÜ. (2026). Kampüs kooperatifi girişimi hakkında kurumsal açıklamalar. <https://ajanda.ibu.edu.tr/universitemizden-turkiyede-bir-ilk-ogrenci-kooperatifleri-modeli-ile-surdurulebilir-girisimcilik-donemi-basliyor/>
- BSC. (2026). *Berkeley Student Cooperative official website*. <https://www.bsc.coop/>
- BÜKOOP. (2026). *Boğaziçi Mensupları Tüketim Kooperatifi resmi internet sitesi*. <https://bukoop.org/>
- CoFED. (2026). *Cooperative Food Empowerment Directive official website*. <https://cofed.coop/>
- Eskinat, A., & Teker, S. (2023). *Financial sustainability of higher education system*. PressAcademia Procedia, 18, 71–72. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2023.1854>
- Gagliardi, F., & Gindis, D. (2022). *Co-operatives for sustainable development*. *Journal of Co-operative Studies*, 55(2), 43–46.
- Georgetown University. (2026). *Student cooperative initiatives and experiential learning practices*. <https://www.georgetown.edu>
- Guelph Campus Coop. (2026). *Official website*. <https://guelphcampus.coop>
- Handayani, E., Sholihin, M., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2023). *Distribution of Income Diversification on Financial Sustainability of Indonesian Private Universities: Empirical Studies*. *Journal of Distribution Science*, 21(3), 71–82. <https://doi.org/10.15722/JDS.21.03.202303.71>
- Hearn, J. C. (2006). *Revenue Diversification in Higher Education: Concepts and Contexts*. In M. B. Paulsen & J. C. Smart (Eds.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (Vol. 21, pp. 91–128). Springer.
- Hearn, J. C., Warshaw, J. B., & Ciarimboli, E. B. (2016). *Privatization and accountability trends and policies in U.S. public higher education*. *Education and Science*, 41(184), 1–26. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6270>
- Hickey, R. (2024). Financial sustainability in a marketised and partially autonomous environment: The case of small new public universities in England. *Oxford Review of Education*, 50(3), 332–348. <https://doi.org/10.1080/03054985.2023.2229246>
- Housing International Cooperative Alliance. (2026). *Student housing cooperatives and collective living models*. <https://www.housinginternational.coop>
- Japan University Co-operative Federation. (2026). *National Federation of University Cooperative Associations official website*. <https://www.univcoop.or.jp/en/index.html>
- Kurimoto, A. (2026). University cooperative model in Japan. In *Exploring Asian-Pacific Co-operatives in Theory and Practice: Resilience and Thriving between*

- the State and the Market* (pp. 319–330). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-23784-3.00023-5>
- Kuznetsova, O., Parker, M., & Kuznetsov, A. (2025). Cooperatives and business schools: Why the disconnect? *Management Learning*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/13505076251320889>
- Leasor, L., & Stange, K. (2025). *Higher education finance: Expenditures & costs*. In D. Harris (Ed.), *Live handbook of education policy research*. Association for Education Finance and Policy. <https://livehandbook.aefpweb.org/>
- Neary, M., & Winn, J. (2017). Beyond public and private: A framework for co-operative higher education. *Open Library of Humanities*, 3(2), 1–36. <https://doi.org/10.16995/olh.195>
- North American Students of Cooperation (NASCO). *North American Students of Cooperation official website*. <https://www.nasco.coop>
- Pisarska, A. (2019). Cooperative relations between public higher education institutions: The contextual nature of the process of their creation. *Management*, 23(2), 205–222. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0027>
- Schwittay, A. (2025). *Students take over: Prefiguring urban commons in student housing co-operatives*. *Housing Studies*, 40(4), 966–987. <https://doi.org/10.1080/02673037.2024.2334816>
- Sitorus, H., et al. (2025). Campus cooperatives as experiential learning and entrepreneurship ecosystems.
- Sosyal Ekonomi Platformu. (2026). *Türkiye’de üniversite kooperatifleri üzerine değerlendirmeler*. <https://sosyalekonomi.org>
- Stack, M. (2023). Reimagining campus co-operatives in British Columbia for a world in crisis. *BC Studies*, 218, 11–18.
- Stoop, E., Brandsen, T., & Helderma, J.-K. (2021). The impact of the cooperative structure on organizational social capital. *Social Enterprise Journal*, 17(4), 548–565. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0063>
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2026). *Kooperatifçilik mevzuatı ve örnek ana sözleşmeler*. <https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik>
- Teixeira, P. N., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2014). Revenue diversification in public higher education: Comparing the university and polytechnic sectors. *Public Administration Review*, 74(3), 398–412. <https://doi.org/10.1111/puar.12215>
- The COOP. The Harvard/MIT Cooperative Society. (2026). *The Harvard/MIT Cooperative Society official website*. <https://www.thecoop.com>
- UNESCO-UNEVOC. (2026). *Skills for work and life*. UNESCO-UNEVOC International Centre. <https://www.unevoc.unesco.org/en>

- Universitas Gadjah Mada. (2025). UGM Shop at GIK: Transforming UGM student cooperative into creative and inclusive ecosystem. <https://ugm.ac.id/en/news/ugm-shop-at-gik-transforming-ugm-student-cooperative-into-creative-and-inclusive-ecosystem/>
- University Co-op. *Official website*. <https://www.universitycoop.com>
- WCRI. (2026). *Waterloo Co-operative Residence Incorporated official website*. <https://wcri.coop/>
- Winn, J. (2015). The co-operative university: Labour, property and pedagogy. *Power and Education*, 7(1), 39–55. <https://doi.org/10.1177/1757743814567386>
- Wise, W. M. (1973). The student corporation: A new prospect for American colleges and universities. *The Journal of Higher Education*, 44(1), 27–40. <https://doi.org/10.2307/1980623>
- 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=1163&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>