

## KOOPERATİFLERDE İLETİŞİM VE ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. Bülent TOKAT\*

### I. GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağdaş toplum düzeninde önemli etkinliklerin çoğu örgütlenmiş çabalar yoluyla gerçekleşmektedir. Örgütlerin daha verimli ve etkin biçimde yönettirmeleri için araştırmacılar çeşitli yöntem ve yaklaşımlara ilişkin kuramsal ve uygulamalı çalışmalara geniş yer vermişler ve bu konuda oldukça başarılı sonuçlara varmışlardır. Son yıllarda araştırmacıların önemle üzerinde durduğu, örgütsel etkinliği artırıcı yaklaşımlardan biri ve belki de en önemlisi iletişim olgusudur.

Çağımızda teknoloji hızla gelişmekte, toplum karmaşıklaşmakta ve insanların gereksinimleri çeşitlenmektedir. Ekonomik çabaların en önemli amacı, insanların iyi ve rahat bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan mal ve hizmetleri üretebilmektir. Nitekim işletmeyi mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluş olarak tanımlayabiliriz. Kooperatif de bir işletmedir ve işletmeciliği gerektirir. İşletmecilik yönünden bir işletmenin değer ifade edebilmesi herşeyden önce bir örgüt olarak düzenli, verimli bir şekilde çalışabilmesi demektir.

(\*) Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Kooperatiflerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, kooperatif kaynaklarını en iyi biçimde kullanmayı sağlayacak etkin karar verme yöntemlerine, iş ve işlevleri arasında eşgüdüm sağlama yollarına gereksinim duyarlar Bu başarıyı elde etmeye yardımcı olacak araçlardan biri etkin iletişim sisteminin varoluşudur. Kooperatif üyeleri iletişim aracılığıyla kooperatifin amaç ve eylemleri hakkında ortak bir görüş ve işbirliğine varabilirler. Mevcut durum ve yapılacak değişiklikler hakkında bilgi sahibi olurlar.

## II. KOOPERATİF KAVRAMI VE ÖRGÜT YAPISI

«Kooperatif» Latince «Cooperatio» kelimesinden çıkarılmıştır. «Cooperatio» Latince işbirliği ve bunun fiili olan «cooperari» kelimesi ise işbirliği yapmak demektir (1). O halde sözcük olarak «Kooperatif» işbirliği, işbirliğini gerçekleştirmek için kurulan ekonomik ortaklık anlamına gelmektedir.

Kooperatifin çeşitli tanımlarının yapılmış olmasına rağmen bugün herkesçe kabul edilen bir tanımlı mevcut değildir. Sözcük olarak işbirliğini belirten kooperatif hukuki ve ekonomik yönlerden değişik şekillerde tanımlanmaktadır (2).

Kooperatifi şu şekilde tanımlayabiliriz.

Kooperatif, benzer güçlükler içinde benzer gereksinimleri olan ve bu gereksinimlerini tek başına karşılayamayıp ancak birlikte karşılıklı yardım ve dayanışma ile daha iyi karşılayacaklarına inanan, birbirini tanıyan veya tanımaya yatkın insanların kendi arzu ve istençleriyle meydana getirdiği, belli amaç ve ilişki biçimi olan bir doğal-kültürel iletişim topluluğudur.

Bir kuruluşun kooperatif olabilmesi için şunlar gereklidir.

- En az ortak bir amacı gerçekleştirmeyi planlayan bireylerin oluşturduğu grup ile grubun amacına ulaşmasını sağlayacak bir işletmenin kurulması,

---

(1) Ziya Gökalp MÜLAYİM, Genel ve Tarımsal Kooperatifçilik, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1973, s. 51; Meydan Larousse, C. 7, Meydan Yayınevi, İstanbul, 1979; İsmet ALVER, «Dünyada ve Türkiye'de Kooperatiflerin Geleceği ve Sorunları», Geleceğin Şirket Tipleri, Yönetim, Finansman ve Denetim Sorunları Semineri, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul, 1975, s. 111.

(2) Kooperatifin değişik tanımları için bkz: Bülent TOKAT, Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir model Denemesi, Anadolu Üniversitesi Yayını no. 99, Eskişehir, 1985, s. 45-48.

- Bireylerin tamamen kendi arzu ve istençleriyle bilinçli olarak biraraya gelmesi,
- Üye olarak kooperatife giriş ve çıkışların serbest, sermayenin değişir olması,
- Her üyenin; kooperatif yönetiminde eşit ve aktif rol oynaması, seçme ve seçilme hakkının bulunması, kooperatifin etkinliklerine katıldığı ölçüde, ortaya çıkan risk ya da başarıları paylaşması,
- İşbirliğinin, karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma anlayışı içinde gerçekleştirilmesi.

Kooperatif işletmesinin yapısı incelendiğinde, onun diğer işletme türlerinden farklı olarak iki yönlü bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Kooperatif bir yönüyle kişiler birliğidir; başka deyişle sosyal-psikolojik anlamda bir gruptur. Diğer yönüyle de ekonomik bakımdan (grup üyelerinin oluşturdukları) bir «çok ortaklı işletme»dir. Ancak kooperatifin bu iki yönü birbirinden ayrılmaz bir bütün meydana getirmektedir (3).

Kooperatif grupların oluşmasında; daha çok yalnızlık duygusu, sömürmeden korunma, dayanışma gereksinimi, daha büyük bir bütünün parçası olma arzusu, yardımseverlik, taklit eğilimi, «yeni»yi arzulama, gelenekler gibi, ekonomik veya toplumsal nitelikte olmayan güdülerin rol oynadığı söylenebilir. Ancak hiçbir zaman unutulmaması gereken husus, kooperatifin sadece sosyolojik, yasalara bağlı bir kişiler birliği olmadığı, aynı zamanda ekonomik amaçlara yönelmiş bir işletme olduğudur. Kooperatifin bir ortak işletme özelliği taşıması, onun diğer bütün işletmeler gibi, genel ekonomik ilkeler çerçevesinde ve ussal biçimde yürütülmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Başka deyişle kooperatif «pembe hayallerin» gerçekleştirileceği bir kuruluş değil, «katı ekonomik koşullarla savaş vermeye yarayan» bir işbirliği sistemidir.

Bu ikili yapı içinde kooperatif «müşterileri aynı zamanda ortakları olan» kendine özgü bir işletme olmaktadır. Örneğin Anonim şirketlerde genellikle «bir hisse senedi almak veya satmak» şeklin-

(3) Resul İZMİRLİ, «Kooperatif Kavramı ve sosyolojik Açından Kooperatifin yapısı», Uygulamalı Bölgesel Kooperatifçilik Çalışması, İzmir Programı Açış Konuşmaları ve Tebliğleri Türk-İş / AAFLİ, E. Ü. İktisat Fakültesi Yayını, Ankara, 1962, s. 21.

de çok kısa olarak ifade edilebilen ortak ve işletme arasındaki ilişkiler, kooperatiflerde üzerinde önemle durulması gereken özellikler göstermektedir. Çünkü kooperatif grup bir bakıma kader birliğidir (4).

Sonuçta kooperatiflerde yapılan işlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını ve kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren biçimsel yapının yanında, kendiliğinden oluşan bir insan ilişkileri sistemi, başka deyişle biçimsel olmayan bir yapı da vardır.

Kooperatifin genel yapısı bu şekilde açıklanmaya çalışıldıktan sonra, kooperatiflerin biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde biraz daha ayrıntılı olarak durmaya çalışacağız.

#### A— Kooperatiflerin Biçimsel Örgüt Yapısı

Kooperatiflerin örgüt yapısını, işletmeyi meydana getiren temel elemanları ile bu elemanlar arasında işletmenin amacını gerçekleştirme yolunda kurulan ilişkiler oluşturur.

Kooperatif dört organa sahiptir. 1) Genel Kurul 2) Yönetim Kurulu 3) Müdür 4) Denetleme Kurulu. Bu organlara bağlı yetkiler görevler ve sorumluluklar söz konusudur (5).

#### 1— Genel Kurul

Genel Kurul, ortakların yasal bir şekilde toplanmalarından meydana gelir. Ortaklar, kooperatifin kurucuları olup aynı zamanda kooperatifin sahipleridir. Onlar yetkilerini kooperatiflerin yönetiminde etkin bir rol alabilmek için kullanırlar. Ortaklar kooperatife çok içten bağlı olmalıdırlar. Kooperatifin olanaklarını bilerek daha fazla şeyler beklemeli, kooperatifin çalışmalarına ilgi göstermeli ve özel çaba göstererek desteklemelidirler.

---

(4) A.g.k., s. 21.; Avni ZARAKOLU, «Ülkemizde Kooperatif işletmeler ve Ana Sorunları», Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatiflerimizden Beklenen Gelişmeler, X, Türk Kooperatifçilik Kongresi, 21-23 Aralık 1961, s.10.

(5) Kooperatiflerde Yönetim, T.C. Köy İşleri Bakanlığı Kooperatifler Eğitim ve El Sanatları Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 1977, s. 21-28.; Genel Kooperatifçilik Bilgileri, Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığı Kooperatifler Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, 1979, s. 11-15

### Ortakların görevleri:

- Yönetim Kurulunda hizmet görmek için yetenekli kimseleri seçmek,
- Yönetim Kurulunun davranış ve temsil etme durumunu izlemek,
- Gerektiğinde kooperatifin Anasözleşmesini değiştirmek,
- Kooperatifin sermaye yapısındaki değişiklikleri onaylamak,
- Kooperatifin sermayesinin çoğaltılması, özel şartlar altında borçların kabul edilmesi, kendileri ile kooperatifleri arasındaki pazar anlaşmalarının ve diğer anlaşmaların yapılması,
- Anasözleşme, ortaklarla yapılan anlaşmalar ve diğer iş anlaşmalarına göre kurulmuş olan kooperatifin Müdür ve memurlarının kanun hükümlerine göre çalışmalarını sağlamak,
- Ortaklarının sebep olduğu herhangi bir zarar yüzünden başarısızlığa uğramış müdür ve memurları yerinde bırakmak,
- Kooperatifin işlerini, mallarını ve makul olarak yasaklanan konular üzerinde çalışma yapılıp yapılmadığını kontrol etmek,
- Kooperatifin çaba gösterdiği konulardan herhangi biri üzerinde şüpheye düşüldüğü zaman hemen Yönetim Kurulu üyelerinden birisi veya Müdür ile konuyu görüşmek,
- Kooperatif ile ilgili işleri görüşmek, onları onaylamak ve onaylanmak üzere toplantılara düzenli olarak katılmak,
- Kooperatifin memurlarının işlerine karışmaktan kaçınmak,
- Memur ve işçiler için uygun olan ücret sistemi ile ilgili politikayı kabul etmek,
- Ortaklarla ilgili açık politikalarda Yönetim Kuruluna yardım etmek,
- Kooperatifin eylemlerinde bir gelişme görülüyorsa zaman zaman yeni Yönetim Kurulu üyeleri seçmek,
- İlgi göstererek, aktif eylemlerde bulunarak ortaklığı devam ettirmek.

## 2— Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Kooperatifi, Anasözleşmeye, Kanunlara Kooperatifin yönetmeliklerine ve Genel Kurulun almış olduğu kararlara uygun olarak yönetir. Yönetim Kurulu üyeleri ortakların saygı duyduğu kişiler olmalı ve görevini istekli olarak yapmalıdır. Kooperatife ve kooperatif ilkelerine bağlı olmalı, Kooperatifin çeşitli eylem ve sorunlarının tam olarak anlaşılmasında ortaklara yardımcı olmalıdır.

### Yönetim Kurulunun Görevleri:

- Kooperatifin hukuki birliğini korumak;
  - . Anasözleşme hükümlerini uygulayarak,
  - . Hukuki anlaşmalar yaparak.
- Ortakların güvenine saygı göstermek;
  - . Doğru yatırımlar yaparak,
  - . Taşınır, taşınmaz malları iyi koruyarak,
  - . Kooperatifin devamını sağlayarak,
  - . Kaliteli hizmet yaparak,
  - . Kooperatifin çıkarlarını gözeterek.
- Kooperatifi başarıya ulaştıracak bir planlama yapmak;
  - . Genel Kurul kararlarına uyarak,
  - . Uygulamayı göz önüne alarak,
  - . Kooperatifin durumunu iyi bilerek.
- Kooperatifin gereksinimlerini sağlamak;
  - . İyi bir Müdür bularak,
  - . Müdüre yetki vererek,
  - . Para ve kredi olarak parasal olanaklar sağlayarak,
  - . Ortakların yardımını sağlayarak,
  - . Yönetim Kurulu toplantılarını verimli bir şekilde ve düzenli olarak.

— Kontrol yapmak;

- . Yetkisiz hareketlere engel olarak,
- . Kabule ve teftişe hazır raporlar düzenleyerek,
- . Gereksinme olan kontrol ve danışma hizmetlerini yaparak.

### 3— Müdür

Müdür, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikaya uygun olarak kooperatifin bütün işlerini düzenler ve yürütür. Müdür, herkesin güveneceği, işinde deneyim sahibi ve kooperatife bağlı olmalıdır.

#### Müdürün Görevleri:

- Yönetim Kurulu ile işbirliği yaparak çalışmak,
- Yönetim Kurulu tarafından onaylanan politikaya uygun olarak Kooperatifi yönetmek,
- Gereksinim görülen yeni politikaların hazırlanmasında yönetim kuruluna yardım etmek,
- Kooperatifin memurlarının kaliteli iş yapabilmeleri için, onlara yardımcı olmak ve beraberce çalışmak,
- Kooperatifin eylemlerinde sağlam iş ilkeleri izlemek,
- Kooperatifin işlerini ekonomik esaslar içinde yürütmek,
- Herhangi bir anda kooperatifin durumunu gösterecek olan muhasebe kayıtlarını saklamak,
- Kooperatifin müşterileri arasında güven ortamı oluşturmak,
- Toplumdaki işadamları arasında güveni geliştirecek şekilde kooperatifin işlerini yönetmek,
- Kooperatifin işlerine bütün zamanını vermek,
- Genç kooperatif memurlarının hizmet içi eğitimini sağlamak,
- Kooperatifin iş hacminin büyümesi için bütün pratik çalışmaları yapmak.

#### 4— Denetleme Kurulu

Denetleme Kurulu, Kooperatifin çalışma programında bulunan kısa ve uzun süreli işlerin denetlenmesi ile eğitimsel, hukuki ve parasal hususlarda Genel Kurul adına denetlemeler yapar.

Denetleme Kurulunun Görevleri:

- Yönetim Kurulunun ve Müdürünün çalışmalarını izlemek,
- En az yılda 4 defa ara denetimi yapmak,
- Yıl sonunda Denetleme Kurulu Raporunu hazırlayarak Genel Kurula sunmak,
- Gerekliğinde Genel Kurulu olağanüstü toplantıya çağırmak.

Kooperatiflerimiz bağımsız, hür ve demokratik nitelikli, kendi kendilerine yeterli, yönetimlerine yalnızca kendilerinin hakim, ortak çıkarlarına karşı sorumluluk taşıyan ortaklık için her türlü zorlamadan uzak bir politikanın takip edileceği işletmeler olmalıdır.

#### B— Kooperatiflerin Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı

Kooperatiflerin biçimsel olmayan örgüt yapısı, ortakların durum ve davranışları gözönüne alındığında alt gruplar halinde sınıflandırılabilirler.

Kooperatif örgütünün çekirdeğini oluşturan yöneticiler, yönetilenlerin kararlarına katılan uyumlu ve olumlu davranışlı ortaklar ile gerek kooperatife gerek diğer ortaklara karşı ilgisiz tutumlu da da çok kısa vadeli ekonomik yararları yönünde hareket eden olumsuz davranışlı ortaklar olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz.

#### 1— Kooperatif Yöneticisi

Kooperatif yapıda herkes aynı seviyededir. Demokratik bir kuruluş olması ve hiyerarşik şekle sokulmaması nedeniyle kooperatiflerde yöneten ve yönetilenler şeklinde bir ayırım yapılması uygun görülmemelidir.

Kooperatif yöneticisi kooperatif örgütünü yöneten ve örgütün çekirdeğini oluşturan kişidir. Bu nedenle kooperatif yöneticisi ticari yaşamda başarı sağlamış kişi olmaktan çok yeteneği, bilgisi kendisine olan güveni ve onları ayakta tutabilme özelliğine sahip



olması gereken kişi olmalıdır. Kooperatif yöneticisinin çevrenin örnek alınacak özelliklere sahip olması, pasif durumda olan bir çok ortağın kooperatife daha çok yakınlaşmasını sağlar.

Kooperatifin olanakları sınırlı olması nedeniyle yukarıda belirtilen özelliklere sahip yöneticinin bulunması her zaman mümkün olmayabilir. Bu, genelde kooperatif işletmenin küçük olduğu az gelişmiş ülkelerde daha belirginleşmektedir (7). Kooperatif işletme büyüdükçe yöneticisi çevreyle de olumlu ilişkiler kurmalıdır. Yöneticilerin başarısında ortakları ve ilgilileri inandırma önemli bir unsurdur. Ortaklara ve ilgili kişilere benimseterek hizmet etme başarılı olur. Ortaklara ve ilgililere benimsetilmeyen ve fikren hazırlıkları yapılmayan işlerin gerçekleşme şansı azdır (8).

Kooperatifin amacına ulaşması için gereksinim duyduğu dayanışma ve işbirliğinin gerçekleşmesi, ortakların kooperatifte olup bitenlerden bilgi sahibi olması, güven duygusu içinde bulunması ile mümkündür. Kooperatif yöneticileri bu güven ortamını yaratmak zorundadırlar.

## 2— Olumlu Davranışlı Ortaklar

Bu alt grup genelde kooperatifin eylemlerine birlik beraberlik içinde ve düzenli olarak katılan ortaklardan oluşur. Bu kişiler kooperatif yönetimine tümüyle katılırlar. Bunun nedeni, kooperatif işletmeyi, kendi işletmeleri olarak benimsediklerinden ileri gelir. Kooperatifin olanaklarını bilen, kooperatife içten bağlı kişilerdir. Bunlar, kooperatifin çalışmalarına ilgi gösteren ve kooperatifin eylemlerinde etkin rol oynayan ve destekleyen kişilerdir. Kooperatif örgütte bağlılık ne kadar çok ise uyum da o ölçüde artacaktır. Örgüte bağlı ortakların uyumlarının daha iyi olmasının nedeni ortakların örgüte dahil olmaktan sağladıkları tatmin olduğu görülür. Bu tür davranışlar kooperatif örgütü kuvvetlendirici, işbirliği ve dayanışmayı artırıcı etki yapar.

## 3— Olumsuz Davranışlı Ortaklar

Kooperatiflerin biçimsel olmayan örgüt yapısı içinde gerek kooperatife gerek diğer ortaklara karşı ilgisiz tutumlu, daha çok

(7) İZMİRLİ, s. 23.

(8) Nuri TORTOP, «Kooperatiflerin Yönetim Sorunları», Türkiye'de Kooperatifçilik Hareketi ve Kooperatifçiliğimizden Beklenen Gelişmeler, X. Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayını, Ankara, 1981, s. 11-13

kısa vadeli ekonomik yararları yönünde hareket eden olumsuz davranışlı ortaklara rastlamak mümkündür.

Olumsuz davranışlı ortaklar arasında kararsız ve kooperatife karşı kişiler bulunabilir. Bu ortaklar, genellikle kooperatif yönetimine katılmazlar ve kooperatifin bütünlüğünü tehlikeye sokarlar. Bu grupların ortaya çıkma nedenleri çeşitli olabilir. Kısa vadeli ekonomik yararları yönünde hareket ederler. Kooperatif yöneticisinin toplayıcılık, ikna yeteneği ve kişileri kooperatife çekme gücünün yetersizliği, bunun yanında yöneticinin haklı veya haksız fikir ayrılıklarına neden olacak davranışları, bu grubun oluşmasında etkindir.

Kooperatif yöneticisi bu grubun ortaya çıkma nedenini çok iyi araştırarak çeşitli önlemler alması gerekir. Eğer bu kişiler eğitim, kültürel faaliyetler ve ikna yönüyle ortadan kalkmıyorsa, bunların kooperatif işletmeden çıkarma yoluna gidilmelidir.

Kooperatife ilgisiz kalan, yönetime katılmayan kişiler yanında kooperatif yönetimine karşı olan kişilerde vardır. Ancak bu grubun oluşması, kooperatif yönetiminde olumlu etkiler yapmakla beraber, yıpratıcı yönde de etkili olabilir.

### III. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖGELERİ

Zamanımızın yarısından çoğunu harcadığımız iletişim tanımı üzerinde her zaman görüş birliği sağlamak pek kolay değildir. Kullanıldığı alana göre değişik anlam taşıyan iletişimin (9) çeşitli yazarlarca birbirinden farklı tanımları yapılmıştır.

Günümüz işletmelerinin en önemli konular arasında yer alan iletişimi, işletmeler açısından, emir yönerge ve her türlü bilgilerin, o işletmede işgörenler arasındaki akım şeklinde tanımlanabilir. Başka deyişle iletişim, işletmenin düzenli bir şekilde işleyişini sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, gerek işletmeyi oluşturan türlü bölümler arasında, gerekse işletme ile dış çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişidir (10).

(9) İletişimin değişik tanımları için bkz: Thomas R. NILSEN «On Defining Communication» Der.: Kenneth K. Sereno, David Mortensen, *Foundations of Communications Theory*, Harper and Row Publishers, New York, 1970, s. 15-24.

(10) Sinan ARTAN, «İşletmelerde İletişim», *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, C. XIII, S. 2, Haziran 1977, s. 72.

Veya, bunlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bir şey süreçtir dediğimiz zaman o şeyin (olgunun) tek bir başlangıcı ve tek bir sonu olan belli bir olgular düzeni olmadığını vurgulamak istiyoruz. Bir süreç olarak iletişim; kendini meydana getiren öğelerin zaman içinde etkileşimini kapsamaktadır. İletişimin temel öğeleri **kaynak, ileti, kod, oluk, alıcı, etki, yansıma** olarak belirtilebilir (11).

**Kaynak;** İletiyi gönderendir. Kaynak bir kurum ya da örgütte olabilir.

**İleti;** Kaynaktan alıcıya gönderilen uyarı, ya da iletilen bir düşüncedir. Yazı yazarken yazı, resim yaparken resim, bir harekette bulunduğumuzda el kol ve yüz anlatımı iletilerdir.

**Kodlama;** Bir düşüncenin iletme hazır bir biçime konulmasıdır. Örneğin futbol hakemi bir oyuncuyu dışarı atarken düdük çalar ve kırmızı kart gösterir. Kodlama burada hakemin dışarı atma düşüncesinin düdüklü ve kırmızı kartlı bir ileti biçimine sokulmasıdır. **Kod açma ise algılanan bir uyarının yorumlanarak anlamlı biçime sokulmasıdır.** Örneğimizde futbol oyuncusu, kod açma işlemiyle dışarı atıldığını anlar. Kodlama kaynak tarafından; kod açma hedef alıcı tarafından yapılır.

**Oluk (Kanal);** Bir iletinin kaynaktan alıcı hedefe iletilmesini sağlayan araçtır. İletişimin olukları birkaç biçimde sınıflandırılır. Örneğin bir oluk ya bir kitle iletişimi ya da bir kişilerarası iletişim aracı olarak görülebilir. Kişilerarası iletişim olukları kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda söz konusudur.

**Alıcı;** Kaynağın gönderdiği iletiye hedef olan kesimdir. Alıcı iletişim sürecinin en önemli ögesi olmasına karşın genellikle günlük yaşamda bu ögeye fazla önem verilmez. Bir ileti alıcı hedefe yönelik olduğu ölçüde etkinlik kazanır. İletişim çabalarımızı yönlendiren en önemli ilke iletişimde bulunurken sürekli olarak alıcı-hedefin gözönünde tutulmasıdır.

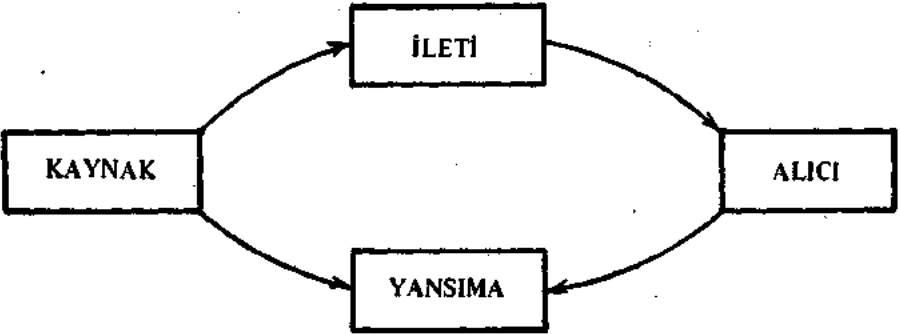
**Etki;** İletişimin etkileri, alıcının davranışlarında kod açma sonucu olarak ortaya çıkan, değişimlerdir. Alıcının davranışında değişme oluşturmak iletişimin temel amacıdır. Etkin iletişim, alıcı-

(11) Roger E. WILLIAMS, «Genel İletişim Kavram ve Modelleri» Çev.: Akın ER-GÜDEN, KURGU, Eskişehir Televizyon ile Öğretim ve Eğitim Fakültesi Dergisi, Ekim 1979, S. 2, s. 282-288.

da ortaya çıkması kaynak tarafından amaçlanan davranışın iletişim sonucunda alıcıya götürülmesidir.

**Yansımaya;** Alıcının kaynağın iletisine verdiği yanıtıdır. Kaynak, bu yanıtı algılayıp iletilerini bu yanıtı göre değiştirmek amacıyla kullanabilir. Yansımaya, kaynağa iletişimin etkin olup olmadığı konusunda ipucu veren bir ileti biçimidir. İki tür yansımaya vardır. Olumlu yansımaya, olumsuz yansımaya. Olumlu yansımaya, kaynağın amaçlamış olduğu etkiye ulaşıldığını kaynağa bildirir. Olumsuz yansımaya, kaynağa, alıcı üzerinden amaçlanan etkinin elde edilmediğini söyler. Kaynak bu noktada amaçladığı etkiyi elde etmek istiyorsa davranışını ve iletisini aldığı olumsuz yansımaya göre yeniden düzenlemelidir. Sonuçta, iletişimde bulunurken yansımaya verilen önem ölçüsünde iletişimin etkinliği artar denilebilir.

Süreç olarak iletişim kavramının temelinde yansımaya olarak adlandırdığımız alıcının yanıtlaması gerçeği yatar. Kaynak ile alıcı arasındaki etkileşim yansımaya olmazsa süreç niteliğini yitirip, doğrusal, tek yönlü bir iletişim akışı biçimine gelir.



ŞEKİL - 1: Karşılıklı Etkileşim Olarak İletişim.

Sonuç olarak iletişimi ŞEKİL - 1'de görüldüğü gibi, kaynaktan alıcıya olan karşılıklı ileti akışı biçiminde tanımlarsak, şunu belirtmeliyiz ki, iletişime katılan tüm kişiler iletilerini birlikte gönderir ve alır. Her kesim aynı zamanda kaynak ve alıcı olarak rol değiştirir. Tüm kesimler sürekli bir biçimde birbirini etkiler.

#### IV. KOOPERATİFLERDE İLETİŞİM

Burada tek tek kooperatif üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleriyle, üyelerin kooperatifle ve kooperatifin diğer kurumlarla kurduğu iletişimler birlikte ele alınacaktır.

Kooperatif işletme, toplumların ekonomik ve sosyal nitelikleri sorunlarını çözmek amacıyla, yerel halkın karşılıklı yardımlaşma ilkesine göre güçbirliği yaparak ekonomik olanaklarını bir araya getirdiği bir girişimdir. Bu yönüyle kooperatif, bireylerin gereksinimlerini tek başlarına giderememeleri durumunda güçbirliği yapmaları sonucunda ortaya çıkar. Sorunlarını tek tek çözemeyen bireyler, bir araya gelerek kooperatif aracılığıyla sorunlarına çözüm aramaktadırlar. Kooperatifçiliğinin tabanında karşılıklı yardımlaşma, işbirliği ilkesi yatar. İşbirliği oluşmasında etkili bir grup iletişim ortamının varlığı gerekir (12). Yoğun bir etkileşime olanak veren grupta, grubu yöneten kişi zamanla bir güven ortamı oluşturabilir. Bu güven sayesinde yavaş yavaş kişiler içlerinden geçenleri serbestçe ifade etmeyi ve savunuculuktan kurtulmayı öğrenirler. Böyle bir güven ortamı içinde grup üyesi, diğerlerinin ve kendisinin davranışına tepki olarak o anda içinde oluşan duyguları, diğerlerine ve kendine çekinmeden anlatabilecek cesarete erişir. Herkesin birbirine açık ve dürüstçe içinden gelen olumlu ya da olumsuz duygu ve düşünceleri söylemesi karşılıklı saygı duygusunun doğmasına yol açar. Bu özgür ve gelişmiş iletişim ortamı içinde yeni düşünceler, yeni kavramlar, yeni yöntemler ortaya çıkar (13). Kısaca işbirliğinde bulunan bireyleri çabalarını uyumlaştırabilmeleri için her birinin neyi, ne zaman ve nasıl yaptığından bilgili olması gerekir. Bu da etkili bir iletişimi gerektirir.

Kooperatif yöneticileri, kooperatif ile ilgili strateji ve politikaları saptarken tamamen bağımsız davranmak, büyük ölçüde üyelerinin ve çevre koşullarının etkisini gözönünde tutarak karar vermek durumundadırlar. Başka deyişle kooperatifin seçtiği Yönetim Kurulu, kooperatif; grubun saptamış olduğu karar, ilke, ve politikalara uygun olarak yönetmekle yükümlüdür. Bunu yaparken yal-

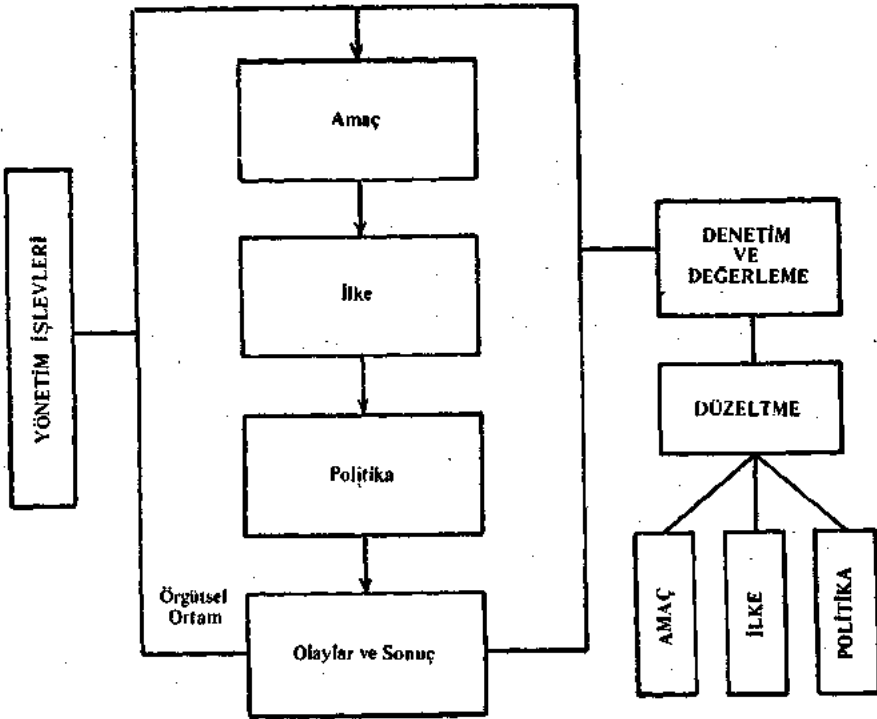
(12) İnal Cem AŞKUN, «Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları» Yönetim Psikolojisi II, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumunda sunulan Bildiriler, Yorumlar, Tartışmalar 16-19 Kasım 1981, TODAİE Yayını, Ankara, 1982, s. 451.

(13) Doğan CÜCELOĞLU, İnsan İnsana, Altın Kitaplar Yayınevi, Ankara, 1979, s. 241-242.

nızca kooperatif-grup arasındaki kurumsal ilişkileri değil, aynı zamanda çevre öğelerini de dikkate almak zorundadır.

Kooperatifin amacı ile sonuç arasındaki ilke, politika ve iletişim sistemi ŞEKİL - 2'deki gibi gösterilebilir (14).

Kooperatif amaçlarının, kooperatifi etkin ve verimli bir biçimde sonuca ulaştırması için, bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim duyulur. İletişim sisteminin işleyişini sürdürebilmesi do- layısıyla işletme amaçlarının gerçekleşmesi için, bir takım doğal ve işlevsel çalışma ilkelerinin önceden saptanması gerekir. İlkeler sık sık değişmez ve bu değişmeyen ilkeler ancak değişen bir dizi politikalar üretilebilir (15).



ŞEKİL - 2: İlke - Politika'nın İletişim Sistemindeki İşleyişi.

(14) İlke-Politikanın iletişim bağlantısı için bkz: Meral AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 136, Eskişehir, 1986, s. 90.

(15) A.g.k., s. 95.

Kooperatifte bir işleve ilişkin olarak seçilen bir ilkenin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için, tüm işlevlerde birtakım politika değişikliklerine gereksinim duyulacak ve işlevler arasında bir iletişim bağı kurulacaktır. Her işlevden; değişmeyen bu ilkeye, bir esneklik getirecek ve uygulanabilirliğini sağlayacak politikalar üretilebilir ve sonuca ulaşılabilir. İşlevlerdeki her işleyişin, ilke ile politika arasındaki her bağın, politikanın sonuca ulaşmasındaki her atılımın da planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetlenme işlevi olmalıdır. Şekil 2'de görüldüğü gibi bir ilke için çeşitli politikaların üretilmesi hareketli iletişim sistemini başlatır. İletişim sistemi yansıma ögesi yardımıyla istenilen sonuca ulaşıncaya kadar, ilke-amaç arasında gider, gelir. Değişmez gibi görünen ilkenin istenilen sonuca ulaştırılabilmesi için, bu ilkeye pek çok politika üretilebilir. Politikalar, ilkeyi yumuşatma ögesi olarak da görülebilir. İlkeye bağlı politikaların belirlenmesi, bunların istenilen sonuçlara ulaştırılması ya da bu işlemin tersi bir iletişim sisteminde başka birşey değildir. Tek bir işlev içinde iletişim kurularak, bu ilke ile ortaklara (üyelere) veya müşterilere ulaşılabileceği gibi; işlevler arasında da bir iletişim sistemi kurularak ilke ortaklara iletilebilir. Ortaklardan veya müşterilerden ilkeye karşı olumsuz tepkiler, tekrar kooperatifçe gözden geçirilerek, düzeltilir, yeniden düzenlenen politikalarla ilke kabul ettirilmeye çalışılır.

Amaçla sonuç arasında ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz etkiler denetçi tarafından değerlendirilir. Herhangi bir olumlu durumda müdahale gerekmez, ancak olumsuz bir sonuçta, yazışma süreci ile düzeltmeler yapılır. Bu düzeltmelerde, tekrar ilkelere gözden geçirilir, değişiklikleri yapılır ve sonuca tekrar gidilir.

Ancak Türkiye'de bu yanlış uygulanmaktadır. Şöyle ki; daha önce açıkladığımız kooperatiflerin yasal biçimsel yapısını, kooperatiflerin sahip olması gereken işbirliği ortamının koşulları açısından değerlendirirsek; yasal biçimsel yapının işbirliği ortamını bozucu, engelleyici nitelik taşıdığını ileri sürebiliriz. Yürürlükteki 1163 Sayılı Kooperatifler Kanununun 65'inci Maddesi, «Denetçiler, Genel Kurul namına kooperatifin bütün işlem ve hesaplarını tetkik eder. Genel Kurul, denetleme organı olarak en az bir yıl için bir veya daha çok denetçi seçer. Genel Kurul yedek denetçileri de seçebilir.» demektedir. Yürürlükteki kanunun bu maddesinde denetleme kurulunun işleyişi güvensiz ortam koşullarını getirmiştir. Ni, tekim, Türkiye'de bireylerin biraraya gelmelerinde standart bir ölçü kabul edilmiştir. Örneğin Genel Kurul, Müdür, Yönetim Kurulu,

Denetleme Kurulu vb. birimlerin işleyiş amaçları aralarında farklılık olmasına rağmen şirketler, dernekler, sendikalar, kooperatif vb. kuruluşlar için aynı kabul edilmiştir. Şirkette ortak çıkar ve herkesin bir pay alması, partide siyasi düşünce, dernekte sosyal faaliyet vb. temel teşkil ederken, kooperatifte ortak bir sorun, işbirliği ve güven temeldir. Birbirine inanan, birbirine güvenen insanlardan oluşan kooperatiflerde kişilerin kendi aralarında denetleme kurulunu seçmesi, kişiler arasında güvensizlik yataratır. Kooperatif güvensizlik kurumu olmamalıdır. Şirketlerde kişiler kazanç için bir araya geldiklerinden bu doğal kaşılabilir. İşbirliğinin temeli güven olan sistem yerine, temeli çıkar olan sistem getirilirse güven ortadan kalkacaktır. Bu nedenle kooperatiflerde denetleme görevini devletin üstlenmesi gerekir.

Yapısı gereği iletişim, ilişkileşme ve etkileşime dayanır. Kooperatif yönetiminin başarısı, ŞEKİL - 3'te açıkça gösterildiği gibi, yandan kontrol edilemeyen dış etki alanlarındaki (çevre öğeleri) değişim ve gelişmeleri zamanında görüp değerlendirmesine, diğer yandan da kontrol edilebilen öğeleri grubun istek ve beklentilerine yanıt verebilecek biçimde yönlendirerek, grubun çevre öğeleri üzerindeki etkinliğini artırıcı, buna karşın; çevre öğelerinin grup üzerindeki olumsuz etkilerini giderici bir politika izleyebilmesine bağlı olacaktır (16). Bu da kooperatiflerin, dinamik, kooperatifin yapısal karakteristiğini çok iyi bilen, pazarı ve pazar ilişkilerini yakından tanıyan kişiler tarafından yöneltmesini zorunlu kılmaktadır.

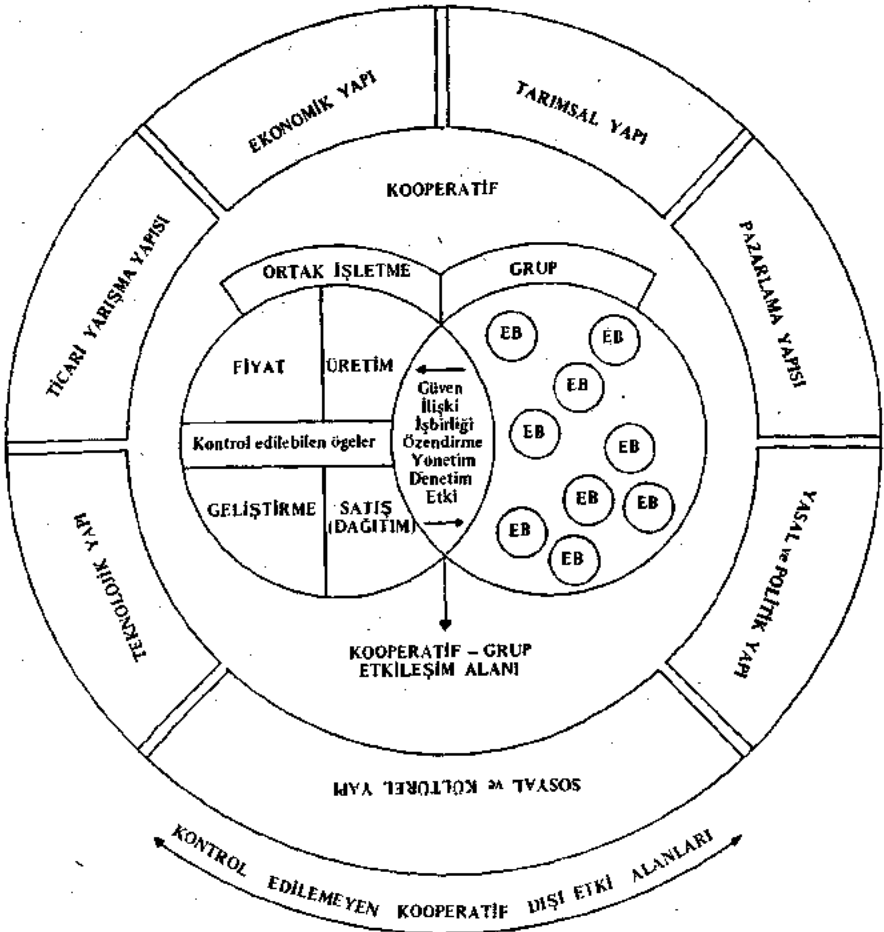
Kooperatifin kontrol edilemeyen dış etki alanları (çevre öğeleri) Ekonomik Yapı, Pazarlama Yapısı, Yasal ve Politik Yapı, Sosyal ve Kültürel Yapı, Teknolojik Yapı ve Ticari Yarışma yapısıdır.

Pazar ekonomilerinde kooperatif işletmelerin, ekonomik yapının düzenlenmesinde ve pazar sisteminin oluşmasında etkili olabilmelerinin en önemli nedeni; demokratik girişim modelini benimseyerek üyelerini, doğrudan ekonomik olayların içine çekebilmeyi başarabilmiş ve yine üyelerine ekonomik yapı içinde bilinçli davranabilme ve etkili rol oynayabilme sorumluluğunu kazandırabilmiş olmalarıdır. Bunu başarırken de, sundukları hizmet karşılığında üye-

---

(16) Kemal SEZGİN, «Pazar Ekonomisinde Kooperatif İşletmelerin Yeri ve Yönetim Sorunları», E.İ.T.A. Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesi, III. Yönetim Sorunları Bilimsel Semineri, 24-26 Mayıs 1982. s. 24 (yayımlanmamış bildiri).





ŞEKİL - 3: Kooperatif İşletmelerde İç ve Dış Etkileşim Alanları.

lerine kişisel ve finansal görev sorumluluğu yüklemişler, ayrıca eğitim ve iletişime önem vererek, üyelerinin pazar ve pazardaki gelişmeler konusunda en iyi biçimde bilgi edinmelerine çaba göstermişlerdir (17).

Ülkemizde gelir dağılımındaki dengesizlikler, izlenen fiyat ve üretim politikaları, dağıtım yapısı ve ticari yarışmanın gelişmemiş

olması, pazar ekonomisini olumsuz yönde etkileyen öğelerin başında gelmektedir. Pazar ekonomisinin gelişmesi ve yerleşmesi, pazarda etkili bir ticari yarışmanın gerçekleştirilmesine bağlıdır. Kooperatifler de değişik pazar dilimlerinde özel ve kamu sektörleri arasında yer alarak, bu yarışmanın başlaması ya da yoğunlaşması için çaba göstereceklerinden, en az rakipleri kadar güçlü bir yapıya sahip olmak zorundadırlar. Aksi takdirde, pazarda etkili olabilmelerine, üyelerini koruyabilmelerine ve başta gelir dağılımı olmak üzere, ekonominin diğer dallarında başarılı olabilmelerine olanak yoktur (18).

Üretimden-tüketime kadar değişik pazar dilimlerinde etkinliklerini sürdüren ve kendi çıkarında işbirliği yapabilen kooperatiflerin başarılı olmaları işletme içi ve işletme dışı bilgi iletişim sistemine sahip olmalarıyla olasıdır (19). Bu durum ŞEKİL - 4'deki gibi gösterilebilir.



ŞEKİL - 4: Kooperatiflerde Bilgi ve Ürün/Mal/Hizmet Akışı.

Burada bilgi iletişiminden anlaşılan, pazarların özellikleri ile ürünler (veya mal veya hizmet) konusundaki bilgilerin değişik iletişim araçlarından yararlanılarak, pazar üyelerine-işletmeler ile müşterilere aktarılması, bir başka deyişle, üretici-pazar-tüketici arasında sağlıklı bir bilgi alışverişini sağlayacak köprüünün oluşturulmasıdır. Bu nedenle, bilgi iletişim sisteminin bozuk ya da yetersiz olması, üretici ile tüketicilerin pazar ve pazardaki gelişmeler konusunda yeterince bilgi edinmelerini önlemekte, bu da pazarda arz

(18) A.g.k., s. 30.

(19) Kemal SEZGİN, "Meyve Sebze Kooperatifleri (Önemi, Tanımı ve Amaçları İçinde; Kooperatif Öğretmenleri Semineri Kooperatiflerde Organizasyon ve Pazarlama, T.C. Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığı Millî Kooperatifçilik Eğitim ve Araştırma Enstitüsü Başkanlığı yayını No: 2, Ankara, 1983, s. 177.

ve talep dengesinin bozulmasına, fiyat dalgalanmalarına, dağıtımda tıkanıklık ve yığılmalara yol açarken, serbest rekabet piyasasının gelişmesini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (20).

Üreticiden tüketiciye ve tüketiciden üreticiye bilgi akışını gerçekleştirebilecek; üreticinin; tüketiciye beklentileri, tüketicinin de yetiştirilen (veya üretilen, sunulan) ürün (veya mal, hizmet) ve ürün çeşitleri konusunda bilgi sahibi olmasını sağlayabilecek, tüketim pazarları ile özelliklerini, üreticiler için görülebilir, izlenebilir duruma getirebilecek kuruluşların başında, üreticilerin (üyelerin) kurdukları kooperatif ile bunların üst kuruluşları gelmektedir. ŞEKİL-4'de görüldüğü gibi, kooperatifler, tüketiciden üreticiye bilgi, üreticiden tüketiciye de ürün (mal, hizmet) akımını düzenleyerek etkin bir pazarlama sistemi için gerekli olan bilgi iletişimini sağlarlar ve böylece kıt kaynakların daha iyi değerlendirilmesine katkıda bulunurlar. Böylece kooperatifler, üreticilerin yetiştirdikleri (ürettikleri, sundukları) ürünleri (malları, hizmetleri) pazar talebini karşılayabilecek biçimde, doğru ürünü (malı, hizmeti), doğru zamanda, doğru fiyattan, doğru yerde bulundurarak modern pazarlamanın gereklerini de yerine getirmiş olurlar.

Ülkemizde, kooperatifçilik hareketinin başlangıç tarihinin 1863 olmasına ve Cumhuriyet döneminde kooperatiflerin geliştirilmesine ayrı bir önem verilmesine rağmen, kooperatifçiliğimiz henüz istenilen düzeye ulaşmadığı gibi, birçok durumda üyeleri ile yabancılaştıran kurumlar olmuşlardır.

Bunun nedeni, kooperatiflerin başta devlet destekleme alımları olmak üzere, yurt dışına işçi gönderme, bazı hükümet programlarını uygulama vb. amaçlara hizmet eden kuruluşlar olarak görülmesi ve kendilerinden genellikle bu amaçlar doğrultusunda yararlanılmasıdır. Bu durum, kooperatiflerin başarısını sınırlandırmış, kooperatif-grup ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemiştir. Ayrıca, kooperatiflerin gerçek oto-kontrolden yoksun olmaları, bu kuruluşların kooperatifçilik ilkelerinden sapmalarına, özerklik ve niteliklerini yitirmelerine, demokratik olmayan bir yönetim biçimine dönüşmelerine yol açmış, bunun doğal sonucu olarak da kooperatifler, kendilerinden beklenen başarıyı göstermeyen, üyelerine yararlı olmayan işletmeler haline gelmiştir.

Nitekim 47 kooperatifte 130 kişiyle yaptığımız bir görüşme(21) sonunda kooperatif-grup ilişkilerinin zayıflığı ortaya konmuştur. Görüşme yapılan kişilerin % 50'si kooperatifin ana sözleşmesini ya da amaçlarını belirten belgeleri okumadığını, ayrıca iletişim eksikliği, güvensizlik vb. nedenlerle genel kurul toplantılarına nasıl olsa işler yürüyor vb. nedenlerle katılmadığını belirtmiştir. Tüm bunlar, ülkemizde grubun kooperatif yönetimi üzerinde ağırlıklarının gerektiği gibi ortaya koyamadıklarını ve etkili olmadıklarını açıkça göstermektedir.

Yine, kooperatiflerin çoğunluğunda faaliyetleri bir elden yönetmek eğilimi vardır. Genelde Türkiye'de bu işi yönetim kurulu başkanı, aynı zamanda kooperatif yöneticisi durumunda olan kişi yapmaktadır. Bu kişilerin alanlarında eğitim görmemiş, yetenek, bilgi ve görgüleri sınırlı kişiler olmaları, kooperatiflerin başarısını olumsuz yönde etkileyen etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle ülkemizde, kooperatiflerin başarısızlıklarında yönetim ile kooperatif-grup arası ilişkilerin zayıflığı önemli rol oynamaktadır. Ancak bunda yasal ve politik düzenlemelerin de önemli etkisi olduğunu unutmamak gerekir. Yaptığımız görüşmelerde kooperatiflerin benzer güçlükler içinde benzer gereksinimleri olan insanlardan oluşmadığı anlaşılmıştır. Devletin ya da kooperatiflerin sağladığı olanaklardan yararlanmak için ortak olunmuş, dolayısıyla kooperatifler, devletin kaynaklarından yararlanmayı sağlayan bir kuruluş olarak görülmesine neden olmuştur. Örneğin demokratik kooperatifleşmeye Köy Kalkınma Kooperatifleri örnek gösterilirken, yurt dışına işçi olarak gitmek isteyenlere öncelik verilmek suretiyle bu kooperatifler de devlet öncülüğünde oluşturulmuştur. Başka deyişle, ilk hareket tabandan değil, tavandan gelmiştir.

Diğer taraftan Türkiye'de devletin veya bir kamu kuruluşunun örgütlediği kooperatif (22) yöneticilerinin (Genel Müdür ya da Müdür) Yasa gereği grup yerine Bakanlıkça atanmasını, görevden alın-

(21) TOKAT, s. 77-128.

(22) Bu tür kooperatiflere güdümlü kooperatif de denilmektedir. Güdümlü kooperatif diye nitelendirilmesinin nedenlerini iki ayrı grupta toplamak olanaklıdır. Bunlardan biri yönetim, diğeri kooperatifin işleyiş ile ilgilidir. Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Cemil KIVANÇ, Türkiye ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları, Ankara, 1982, s. 117-122.

masını, yükseltilmesini öngörmektedir. Bu kişiler kendilerini tayin eden devlete karşı sorumlu olup, hizmetini ortaklara veya kooperatife sunmaktadır. Burada sorumluluğun kime karşı olması, kooperatif içi sorunlar, iletişim ve işbirliği açısından önemlidir. Bu tür yasal düzenlemeler, kooperatiflerin demokratik yönetim ilkesini zedelediği gibi, kooperatif-grup ilişkisini de zayıflatmış olmaktadır. Yine kooperatiflerin ŞEKİL - 3'te gösterilen kontrol edilebilen işletme içi öğeler üzerinde hiçbir etkinlik gösterememesi, bunların genellikle ilgili bakanlıklarca belirlenmesi, kooperatif yönetiminin kendine özgü bir politika ve strateji izleyerek, pazar etkinliği sağlayabilmelerini olanaksız kılmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; kooperatife girecek kişiler bilinçli olmalıdır, bu da temelde iletişim sorunudur. Önce ortaklar kooperatif konusunda iletişim engelini aşmalıdır. Başka deyişle ne, niçin, nerede, ne zaman vb. sorulara yanıt bulunmalıdır. Yaptığımız görüşmelerde «Kooperatife neden ortak oldunuz?» sorusuna; devletin sağladığı olanaklardan yararlanmak için, yurt dışına gidebilmek için vb. yanıtlar alınmıştır. Dolayısıyla iletişim engeli aşılamamıştır. Hangi kooperatif iletişim engelini aşmış ise başarılı (23) iletişim engelini aşamamış ise başarısız olmuştur. Üretimden tüketime kadar değişik pazar dilimlerinde etkinliklerini sürdüren ve kendi aralarında işbirliği yapabilen kooperatifler; pazarın geniş bir bölümünde nerede, ne tür ürün, mal ve hizmet üretildiğinin, bu ürün, mal ve hizmetlere nerede, hangi nicelikte gereksinim duyulduğunun bilinmesinde de etkili olabileceklerdir. Bu durumda, öncelikle yeterli ve düzenli işletme içi ve işletme dışı bilgi iletişim sistemine sahip olan kooperatiflerin, ussal bir dağıtım sisteminin oluşturulmasında, üretilen ürün, mal ve hizmetlerin rasyonel bir biçimde ekonomik değere dönüştürülmesinde önemli rol oynayacakları da söylenebilir.

Kooperatif yöneticisi; ortaklara saygılı, inandırıcı, ortakları yakından tanımaya dayalı tutum ve davranış düzenekleriyle sürdürebilen, bununla beraber, ortakları çalışmaya, kooperatife olan ilişkilerini geliştirmeye yöneltici, onların hak ve çıkarlarını gözetin, sorumluluklarını unutturmayan, devingen (dinamik) bir iletişim düzeni kurmaya çaba sarfetmelidir.

(23) İletişim engelini aşmış Kooperatiflere; Simav Yeşilköy Kalkınma Kooperatifi ve Tepelik Köyü Kalkınma Kooperatifini örnek gösterebiliriz; Bu konuda bkz; TOKAT, s. 133.