



ECZACI KOOPERATİFLERİNDE GELİŞME VE BÜYÜME SORUNLARI — I

Ecz. A. Kadir GEDİK*

Eczacılık mesleği için koşulların en yoğun olduğu bir dönemde ortaya çıkan ECZACI KOOPERATİFLERİ kısa bir süreçte depoculuk faaliyeti olarak amacına ulaşmış, bu anlamda başarılı işletmeler arasında yerini alıp, ülke çapında örgütlenme aşamasına gelmiştir. Son zamanlarda meslektaşlarımızın çoğunluğunun ilgi alanı içerisine giren Eczacı Kooperatifleri birer işletme olarak artık her bölgede organize edilip faaliyete başlama çalışmalarının sonuçlandırılması bekle-yişi içerisinde.

Kooperatif kurma girişiminde bulunan arkadaşlarımızla sohbetlerimizde olsun, girişimcilerin önceki kurulmuş kooperatiflerin yöneticilerinden kişisel müracaatlarla bilgi edinme çabalarında olsun, sorun olarak gördükleri en önemli konu kooperatifte sorumluluk yüklenecek "YÖNETİM ve YÖNETİCİLER" sorunudur. Pazar alanının araştırılması, meslektaşların biraraya getirilmesi, sermayenin gerçekçi tesbiti ve toplanma yöntemi, işgörenlerin sağlanması, kuruluş aşamasında izlenecek yol, anasözleşmelerin hazırlanması, diğer kooperatiflerle ilişkiler, firmalarla başlangıç safhasındaki ilişkiler gibi konular da diğer sorunların bir kısmını oluşturmaktadır.

Bu yazıda amacımız, kuruluşundan bu yana belli bir deneyim birikimimizin sonuçları olan genel doğruları kooperatif kurma çabasındaki arkadaşlarımıza aktararak, ekonomik örgütlenmede sağlıklı bir kuruluşu oluşturmalarında katkıda bulunmaktır. Konuya öncelikle kendimizi (bireyi) bir araya getirerek oluşturacağımız örgütü (Eczacı Kooperatifleri) tanımlamakla girecek, bu örgütü başarıya-başarısızlığa götürecektür unsurlardan YÖNETİM ve YÖNETİCİde gerekli nitelikleri irdeleyeceğiz:

A) BİREY ve ÖRGÜT: İki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşmak için çabalarını birleştirdikleri her durumda küçük veya büyük bir örgütten söz edilir. Gerçekte, örgütlerin içinde doğar, onların içinde eğitim görür ve çoğumuz hayatımızın büyük bir bölümünü örgütlerde çalışarak geçiririz. Bu anlamda örgütü tanımlarsak:

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan gurubunun (bireylerin) çabalarını düzenleştirmeye yarayan belli bir yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür(1). Bu tanımın önemli bir ögesi bireyin, insanın varlığıdır. Kuşkusuz belli bir insan topluluğu olmadan herhangi bir örgütten söz edilemez.

İnsanın sosyal bir varlık olması, bilinçli ya da bilinçsiz onu örgütlere üye olmaya zorlar. Bu sosyal amaçlı örgütlenmelerin de nedeni olabilir. Eczacı Kooperatiflerine üye olma gereği bu iki nedende kapsar. Çünkü Eczacı Kooperatifleri bir yandan mesleki bir kuruluş ve mesleki saygınlığı ön planda tutmasıyla sosyal bir örgüt, üyelerinin gereksinimlerini karşılamak ve aynı zamanda işleviyle belli bir maddi çıkar sağlamasıyla da ekonomik bir örgüttür. Bu yapısıyla bireylerini (eczacıları) bir araya getirmede şanslı bir konumdadır.

Örgütlerin biçimsel yapıları, örgütün ayakta durmasını ve yaşamasını sağlayan önemli öğelerden biridir. Bir örgütte, işin düzenlenmesi ve amaçlarına yönelik yola çıkması için, yetkili ve sorumluların, basamaklar sırası ve işbölümüyle uzmanlaşmanın düzenlenmiş bulunmasının gerekliliği tartışılmazdır. İşte burada artık yönetim, yöneticiler ve iş görenler devreye girer, örgütün amacına ulaşmasında ve başarısında mihenk taşı olma sorumluluğunu yükümlenir.

Günümüzde bir işletme insanlar arasındaki bir

* Türk Eczacılar Birliği Merkez Heyeti Kooperatif Komisyonu Raportörü.

* Bursa-Ecza Koop. İşletme Müdürü.



takım karmaşık ilişkileri kapsamaktadır. Yöneticinin işi, işletmeyi oluşturan bireylerin çabalarını düzenleştirmek ve amaçlarına ulaşmalarını sağlamaya çalışmaktır. Yönetimin başarılı olması için, yöneticinin insanlar arası ilişkileri anlaması ve en çok verimi sağlayacak, en etkin çalışmanın nasıl yapılacağını kestirebilmesi gerekmektedir. Yönetici işletme üyeleri ile işletmenin gereksinimleri arasında düzenli bir denge kurulması için gerekli önlemleri bulabilmelidir.

B) YÖNETİM BİLİMİNİN TANIMI: Yönetim, uygarlıkla birlikte doğmuştur, denilebilir. Birbirleri ile ilişki kuran insanların sayısının artması ile ilişkilerin gittikçe daha karmaşık bir hale gelmesi eşanlamlıdır. Bu çok sayıda ve karmaşık ilişkilerin düzenlenmesi gereği ise ister istemez merkezi bir düzenleştirmeye (koordinasyon) ve denetim örgütünün gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bakışla yönetim işlevinin ilk önce ailede başladığı, sonradan kabilelerde geliştiği ve daha sonra da siyasal birimlerde yani devlette uygulandığı söylenebilir.

Yönetim çok değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Yönetim bir kaynaktan "Yönetim Bilimi, kuruluşların örgütlenmesi ve kendi amaçlarına uygun olarak çalışmalarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi bilimidir" (2). Bir başka kaynaktan "Yönetim, eş amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelme ve planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, düzenleştirmeye, denetleme öğelerinden oluşan bir karmaşık olarak tanımlanır" (3). Bir başkası ise yönetimi şöyle tanımlamıştır. "Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının bir bütünüdür." (4).

Bu tanımlardan çıkarılabileceğimiz özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

— Yönetimden bahsedebilmek için insanların varlığı gereklidir.

— Bu insanların işbirliği sağlanmalıdır.

— Sağlanan işbirliği belli bir amaca yöneltilmelidir.

Yönetim bir işbirliği sürecidir. Ancak birden fazla insanın bir araya gelerek çabalarını birleştirmeleri, işbirliğine gitmeleri gerekir. İşbirliği beraber çalışmayı yardımlaşmayı sağlar ve amaç daha kolay ulaşma olanağı yaratır. Bu işbirliğinin doğal sonucuysa bireyler arasında işbirliğinin oluşmasıdır. İşbölümü ise uzmanlaşma sonu-

cunu hazırlar.

Yönetim bir uyum sağlama (koordinasyon) sürecidir. Belli amaç ve amaçlar için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların aralarındaki ilişkileri ve çabalarının sonuca en kolay ve en çabuk ulaşılacak şekilde düzenleştirmesi gerekir.

Yönetim bir yöneltme (emir-kumanda) sürecidir. Bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmelere ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri gereğini kendi kendilerine düşünmeleri beklenemez. Onları bazı şeyleri yapmaya ya da yapmamaya itmek için yetki kullanılması gerekecektir. Bu gerek, bireyler arasında emir-kumanda işlerine (fonksiyonuna) yol açacak, bu işlev ise basamaklar sırasına doğuracaktır. Basamaklar sırasının doğuşu, bireyler arasında sosyal bir farklılaşmayı oluşturur. Bu oluş bireylerin yöneten ve yönetilenler diye iki ayrı guruba ayrılmalarını gerektirir.

C) YÖNETİCİLİK: Büyüyen ve gelişen bir işletmenin bu başarısı sermaye, yaratıcılık, pazar, içersinde yer aldığı sektör, ekonomik yapı, vb. pek çok değişik örgütsel ve çevresel faktöre bağlı olmakla birlikte en az bunlar kadar ve bazen bunlardan da önemli olarak bilgili ve yetenekli yöneticilere sahip olmasına da bağlıdır. Gerçekte bir işletmeyi başarıya veya başarısızlığa götüren, her şeyden önce iyi yöneticilerin varlığı ve yokluğudur.

Biz bu bölümde birbirini tamamlayan iki tip yönetici üzerinde duracağız.

a) GİRİŞİMCİ ve YÖNETİCİ: Dilimizde bu iki sözcük zaman zaman aynı şeyi anlatmak için kullanılmaktaysa da işletmecilik dilinde ayrı şeyleri anlatırlar. İktisatçılar girişimciyi de üretim faktörleri arasında sayarlar ve onlara göre mal veya hizmetin ortaya konabilmesi için, doğa, emek, sermaye ve girişim unsurlarını bir araya getirip birleştiren kişi girişimci. İşletmecilikte ise girişimci, kâr elde etmek amacıyla riski üstüne alarak başkalarının gereksinmelerini karşılamak üzere mal veya hizmet ortaya çıkarmak için üretim faktörlerinin tedarikini ve birleştirilmesi olanaklarını sağlayan kişi girişimci.

Bu tanım incelendiğinde, girişimcinin iki işlevi (fonksiyonu) ortaya çıkmaktadır. Riski üstüne alma ve mal-hizmet üretmek için üretim araçlarını tedarikleme (sağlama) ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelme.

Girişimcinin bu ikinci işlevi aynı zamanda yönetici işlevidir. Bu durumda girişimcinin aynı zamanda yönetici olduğuda ortaya çıkar.

Bir başka tanımla girişimci-yönetici, planlayan, başkalarına emir ve talimatlar veren veya onlara denetleme yetkisine sahip olan herkeştir-denilebilir. Bu tanımlamaya uygun yöneticilik artık, profesyonel bir meslek haline gelmiş bulunmaktadır. Çağdaş işletmelerin giderek büyümeleri ve yönetim sorunlarının gittikçe daha karmaşık hale geliyor, olması yönetim işlerinin bu konuda öğrenim görmüş ve deneyim kazanmış profesyoneller eliyle yürütülmesini kaçınılmaz hale getirmiş bulunmaktadır.

b) ÖNDERLİK ve YÖNETİCİLİK: Yaşama sürecimizin en belirgin özelliklerinden birisi, toplumun her kesiminde ve iş hayatının bütün alanlarında giderek yöneticilerin öneminin artması ve yönetici gereksinmesinin çoğalmasındır. Bu yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise sahip oldukları önderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir.

Sosyoloji, Psikoloji, Antropoloji gibi insanı değişik açılardan inceleyen bilimler önderliği de kendi açılarından tanımlama yoluna gitmişlerdir. Önderlik deyimide çok zaman yönetici deyimiy-le eş anlamda kullanılmakla birlikte bu iki deyim-in kapsadıkları anlamlar birbirinden farklıdır. Önderlik, yöneticinin başarısını tamamlayan bazı yöneticilerin sahip olduğu, bazılarının ise sahip olmadığı bir nitelik olarak karşımıza çıkar. Her yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemezse de iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda önderlik yeteneğine de sahip olması gereği ortadadır. Önder; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gören, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir.

Önderlerin görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için kendisini izleyenler ile arasında iyi ilişkilerin bulunması şarttır. Bir bakıma önder, başkalarına birşeyi isteyerek yaptıran, başka bir deyişle o insanın içinde verilen işi yapmak özlemi uyandıran kimsedir.

İşletmede iyi bir yönetici, yetenekleriyle iyi yönetim tekniklerini, birleştiren kimsedir.

Önderi, otoriter ve demokratik önder olarak iki tipte değerlendirdiğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır(5).

OTORİTER ÖNDER

- İş yaptırmak için korku kullanır.
- Görevinde kendi kişiliğinin kuvvetini kullanır.
- Astların kararlara katılmasını benimsemez.
- Kesinlikle kendi isteğinin yapılmasını ister.
- Merkezci bir yönetim biçimini yeğler.
- Genellikle başarısının övüncünü kendine ahr, başarısızlığı ise astlarına veya başkalarına yükler.
- Bağımlı bir personel yaratır.

DEMOKRATİK ÖNDER

- Otoritesi korkuya değil, inandırmaya dayanır.
- Başkalarının düşünce ve isteklerini de dikkate alır,
- Astlarını önemser.
- Merkezci değildir.
- Kararlara astlarının da katılmasını sağlar.

Başarılı yönetici demokratik önderliğinin yanında genel olarak zeki, güçlü, önsezi ve öncelik sahibi, doğru ve çabuk karar alabilen kimse olarak tanımlanabilir(6).

YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN NİTELİKLER:

İyi bir yöneticinin nitelikleri konusunda kesin sınırlar belirlemenin zorluğu ortadadır. İnsanların birbirlerinden farklı olmaları nedeniyle yöneticiler de farklı yetenek ve niteliklere sahiptirler. Bundan başka, her sektörde işler başkadır ve bir işletmenin değişik bölümlerinde de farklı nitelik ve yeteneklere sahip yöneticilere gerek duyulur.

Bununla beraber bu konuda yapılan türlü araştırmalar sonucu İsviçre Psikoteknik Kurumu bir yöneticide bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şu biçimde saptamıştır:

1. İnsanları tanımak
2. Objektif olmak ve objektif kalmak
3. Kendine güvenmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. İnsiyatif sahibi olmak
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmak
7. İradesi kuvvetli olmak.

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerinde başarılı yönetici olamayacağını ileri sürmektedir.

1. Anlayışsız
2. Tarafgir
3. Çabuk etkilenen

4. Kararsız
5. Sağduyusuz (hoşgörüsüz)
6. Karar almada korkak

Çok genel biçimde de olsa belirlenmiş olan bu niteliklerin işletmenin hangi bölümünde olursa olsun yönetici durumda olan kişilerce dikkate alınması gerekmektedir. Kooperatiflerde ise bu görevleri yüklenecek kimselerin ayrıca meslekten olması, meslektaşlarınca sevilmesi, mesleğini bilmesi, mesleğini sevmesi, bu genel yeteneklerle aynı potada düşünülmelidir.

Bir başka yazıda faaliyetteki bir yapı içerisinde yöneticinin çözmek durumunda olduğu ve başarısını etkileyen, planlama, örgütlendirme (işgörevlerin belirlenip atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yer-araç ve yöntemlerin belir-

lenmesi), yönettme (emir-kumanda), düzenleştirme ve denetim konularını incelemeye devam edeceğiz.

KAYNAKLAR

1. Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İ.Ü. İktisat Fakültesi Y. 1976 s: 1
2. Nuri TORTOP, Yönetim Bilimi, A.İ.T.İ.A Yayınları Ankara 1974
3. Kurthan FİŞEK, Yönetim, A.Ü.SBF Yayınları Ankara 1975
4. Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. yayını İstanbul 1977
5. Güvenç ALPENDER, Bursa İ.T.İ.A İş Enstitüsü İda-re Enstitüsü Seminer Notları 1972
6. Robert TANNENBAUM-Warren H.SCHMIPT, A.İ. T.İ.A. Yayını 1968



**MUSTAFA VE HURŞİT
AKÇAY**

Posta Cad. Doğan Bey Mah.
Çerkez Sokak. No:52
Tel: 11 13 68 - 11 41 12
ULUS/ANKARA

**HAZIR İŞ KİYAFETLERİ,
FABRİKA İŞ ELBİSELERİ,
LABORATUVAR ÖNLÜKLERİ,
LOKANTA, OTEL, PASTAHANE,
FİRİN İŞ GİYSİLERİ İLE,**

HİZMETİNİZDEYİZ