



**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN  
YENİ BOYUTLARI VE AFYON BÖLGESİNDEKİ  
İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Yılmaz SOYTEKİN  
Danışman : Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP**

**MAYIS 2001**

İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN YENİ BOYUTLARI  
VE  
AFYON BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

Yılmaz SOYTEKİN

101774

YÜKSEKLİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman : Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Afyon  
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mayıs 2001

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>İŞLETME TOPLUM İLİŞKİSİNİN BOYUTLARI VE SOSYAL SORUMLULUK</b>	
<b>I. İŞLETME-TOPLUM İLİŞKİSİNİN BOYUTLARI</b> .....	3
A) İŞLETMENİN AÇIK SİSTEM OLARAK TANIMLANMASI.....	4
B) İŞLETMELERİN İLİŞKİLİ OLDUĞU SOSYAL ÖGELER.....	6
<b>1. İşletmenin Toplumsallaşmasının Getirdiği Yükümlülükler</b> .....	6
<b>2. İşletmeleri Etkileyen Çevresel Ögeler</b> .....	8
a) Endüstri ve Rakipler.....	8
b) Hammadde.....	8
c) İnsan Kaynakları.....	9
d) Finansal Kaynaklar.....	9
e) Pazar.....	9
f) Teknoloji.....	10
g) Ekonomik Koşullar.....	10
h) Hükümet.....	11
i) Kültür.....	11
C) İŞLETME TOPLUM İLİŞKİSİNİN DEĞİŞEN NİTELİĞİ.....	13
<b>II. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI</b> .....	14
A) TANIMI VE KAPSAMI.....	16
B) SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMINI ORTAYA ÇIKARAN KOŞULLAR.....	18

1. Ekonomik Değişim.....	18
2. Politik Değişim.....	19
3. Toplumsal Değişim.....	19
C) SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI.....	19
1. Klasik Yaklaşım.....	20
2. Modern Yaklaşım .....	21
D) GÜNÜMÜZDE SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI.....	21
1. İç Alanlar.....	22
a) Ortaklar.....	22
b) İşgörenler.....	23
2. Dış Alanlar.....	24
a) Müşteriler.....	25
b) Tedarikçiler.....	27
c) Hükümet (Devlet).....	27
d) Doğal Çevre.....	28
e) Toplum.....	30
E) SOSYAL SORUMLULUĞUN İLKELERİ.....	31
1. Sosyal Sorumluluk İlkeleri.....	31
2. Sosyal Sorumluluk İlkelerinin Uygulanışı.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

I. SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETMENİN AMAÇLARINA VE STRATEJİLERİNE ETKİLERİ.....	33
A) İŞLETMENİN AMAÇLARINA ETKİLERİ.....	34
1. Ekonomik Amaçlar.....	35
2. Ekonomik Olmayan Amaçlar.....	36
B) STRATEJİ VE POLİTİKALARINA ETKİLERİ.....	39
II. ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ.....	42
A) GENEL OLARAK YAPIYA ETKİSİ.....	43
B) ÖRGÜTLERDE SOSYAL SORUMLULUKLARI VURGULAYAN DEPARTMANLAR.....	44

1. Pazarlama İşlevi.....	44
2. Halkla İlişkiler İşlevi.....	46
3. İnsan Kaynakları İşlevi.....	47
4. Ar-ge İşlevi.....	49
5. Muhasebe ve Finans İşlevi.....	49
6. Üretim Yönetim İşlevi.....	51
<b>III. İŞLETME FAALİYETLERİNE VE SONUÇLARINA ETKİLERİ.....</b>	<b>52</b>
A) FAALİYETLERİNE ETKİLERİ.....	52
B) SONUÇLARINA ETKİLERİ.....	55
1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğa Karşı Tutumları.....	55
2. Sosyal Sorumluluğun Meydana Getirdiği Sonuçlar.....	56

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### SOSYAL SORUMLULUĞU VURGULAYAN YÖNETİM MODELLERİ

##### I. İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUĞUNUN GÜNÜMÜZDE

ULAŞTIĞI BOYUTLAR.....	59
A) SOSYAL SORUMLULUĞUN LEHİNDE VE ALEYHİNDE OLAN GÖRÜŞLER.....	60
1. Sosyal Sorumlulukların Lehinde Olan Görüşler.....	60
2. Sosyal Sorumlulukların Aleyhinde Olan Görüşler.....	61
B) İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUĞUNUN GÜNÜMÜZDEKİ ÜÇ BOYUTU.....	62
1. Eşit Fırsatlar.....	63
2. Ekoloji (Çevre) .....	63
3. Tüketimcilik.....	64

##### II. SOSYAL SORUMLULUĞU VURGULAYAN YÖNETİM

MODELLERİ.....	65
A) KRİZ YÖNETİMİ.....	65
1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	66
2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	66
3. İşletmelerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörler.....	68
4. Krizin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi.....	70

B) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	72
1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Kapsamı.....	73
2. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	74
3. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	75
4. Toplam Kalite Yönetiminde Anlayış Değişimi Ögeleri.....	76
C) ÇEVRE ODAKLI YÖNETİM.....	80
1. Tanımı ve Kapsamı.....	81
2. Yeşil İşletmecilik ve Önemi.....	82
a) İşletme ve Ekolojik Çevre.....	83
b) Ekolojik Etik ve İşletmelerin Yeşil Sorumluluğu.....	85
c) Yeşil Yönetim.....	86
D) AHLAK MERKEZLİ YÖNETİM.....	87
1. İş Ahlakı Tanımı ve Kapsamı.....	88
2. İş Ahlakı İle İlgili Sorunlar.....	89
3. Yönetim ve İş Ahlakı İlişkisi.....	90

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN YENİ BOYUTLARI VE AFYON BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE

YÖNETİMİ.....	95
A) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	95
B) ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	96
C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNETİMİ.....	96

#### II. AFYON BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR

UYGULAMA.....	97
A) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	97
B) ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	125
SONUÇ.....	132
KAYNAKÇA.....	136
EKLER.....	146

## ÖZET

Günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluğu büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin sadece ekonomik değil aynı zamanda toplumsal kurum oldukları görüşü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sosyal sorumluluk felsefesini benimseyen işletme yöneticilerini, personelin çalışma şartlarıyla ücretlerini, müşterilerin satın alma güç ve zevklerini, toplumdaki istihdam şartlarını, çevre sorunlarını, eğitim ve sağlık kurumlarının ihtiyaçlarını, ulusal kaynakların verimli kullanımını dikkate alarak çözüm üretmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmamızda işletmelerde sosyal sorumluluğun yeni boyutları ele alınmış ve Afyon bölgesindeki işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk anlayışlarını ölçmeye dönük anket çalışması yapılmıştır.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme toplum ilişkisinin boyutları, sosyal sorumluluk kavramı ve alanları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde sosyal sorumluluk anlayışının işletme yönetimine etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde sosyal sorumluluğu vurgulayan yönetim modelleri kriz yönetimi, toplam kalite yönetimi, çevre odaklı yönetim ve ahlak merkezli yönetim incelenmiştir.

Dördüncü bölümde Afyon bölgesinde yer alan 62 işletmenin yöneticisi ile yapılan anket çalışmasına yer verilmiş ve anket bulgularının analizi yapılmıştır.

## ABSTRACT

Social responsibility of management is greatly important in todays. The thoughts about management that is not only economic but also social institution has been more important. Accepting the philosophy of social responsibility by managers aim to solve employee's working position's and payments, client's purchase power, employable conditions in society, environmental problems and also educational requirements that are taken into account national resources to be used efficiently.

In this study, new dimensions social responsibility of in management is explained and also managers social responsibility understanding are interviewed in Afyon region.

This study consisted in four parts. In the first, management and its social relations dimensions, the concept of social responsibility and also its related subjects are mentioned.

In the second part, social responsibility concept's effects on management are valued. In the third part, stressing social responsibility of management models that are crisis management, total quality management, environmental centred management and ethics centred management explained.

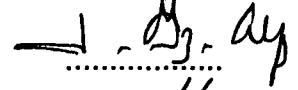
In the fourth part, sixty two managers findings are analized in Afyon region.



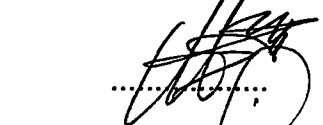
## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP



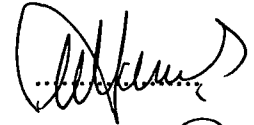
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI



Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA



Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU



Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU



İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden Yılmaz SOYTEKİN'in "İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN YENİ BOYUTLARI" başlıklı tezi 13/06/2001 tarihinde yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalında değerlendirilerek kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması sırasında değerli görüş ve eleştirileri ile büyük katkılarda bulunan, başta tez danışmanım Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP olmak üzere, Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU'na, Yrd. Doç. Dr. Hülya ÖCAL'a, Yrd. Doç. Dr. İsmet DOĞAN'a, çevirilerde yardımcı olan Öğr. Grv. Dr. Hasan Hüseyin AKKAŞ'a ve Mustafa SOYTEKİN'e, tezin verilerinin hazırlanmasında büyük destekleri olan işletme yöneticilerine ve değerli eşim Zehra SOYTEKİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yılmaz SOYTEKİN



## ÖZGEÇMİŞ

YILMAZ SOYTEKİN

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS

## EĞİTİM

Lisans : 1988 İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Lise : 1984 Afyon Lisesi, Tabii Bilimler Bölümü

## İŞ / İSTİHDAM

1993 : İdari Personel. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksekokulu

1997 : Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksekokulu

## KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri ve Yılı : Afyon 1 Temmuz 1967

Cinsiyet : Erkek

Yabancı Dil : Almanca

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. İşletme Yöneticilerinin İkinci Bölüme Verdikleri Cevapların Toplu Görünüşü	98
Tablo 2. İşletmenin Adı ve Çalışma Alanı	99
Tablo 3. İşletme Yöneticisinin Görevi	99
Tablo 4. İşletme Yöneticisinin Öğrenim Düzeyi	99
Tablo 5. İşletmelerin Misyonu, Varlık Nedeni	100
Tablo 6. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı	100
Tablo 7.a. İşletme Yöneticisinin Ahlaklı Olma Özelliğine Göre Önceliği	100
Tablo 7.b. İşletme Yöneticisinin Uzman Olma Özelliğine Göre Önceliği	101
Tablo 7.c. İşletme Yöneticisinin Çevreye Uyum Sağlama Özelliğine Göre Önceliği	101
Tablo 7.d. İşletme Yöneticisinin Hırslı ve Çalışkan Olma Özelliğine Göre Önceliği	101
Tablo 7.e. İşletme Yöneticisinin Katılımcı Olma Özelliğine Göre Önceliği	102
Tablo 8.a. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Kar Amacının Önceliği	102
Tablo 8.b. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Çalışanlara Katkı Amacının Önceliği	102
Tablo 8.c. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Hissedarlara Katkı Amacının Önceliği	103
Tablo 8.d. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Topluma Katkı Amacının Önceliği	103
Tablo 8.e. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Rekabette Üstünlük Sağlama Amacının Önceliği	103
Tablo 9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Yönelik Çalışma	104
Tablo 10. Kalite Güvence Belgesi	104
Tablo 11.a. Kriz Döneminde İşçi Çıkarma Politikasının Önceliği	104

Tablo 11.b. Kriz Döneminde Birim Kapatmak Politikasının Önceliği	105
Tablo 11.c. Kriz Döneminde Üretimi Artırmak Politikasının Önceliği	105
Tablo 11.d. Kriz Döneminde Ücret Düşürme Politikasının Önceliği	105
Tablo 11.e. Kriz Döneminde İşbirliğine Gitme Politikasının Önceliği	106
Tablo 12. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları	106
Tablo 13. İşletmelerin Sahip Oldukları Kaynakları Kullanması	106
Tablo 14. İnsani, Sosyal ve Çevresel Sorunların Artması	107
Tablo 15. İnsani Sosyal ve Çevresel Sorunların Çözümü	107
Tablo 16. Yeni Alternatif Kaynakların Geliştirilmesi	108
Tablo 17. Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi	108
Tablo 18. Müşteri Odaklılık ve Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi	109
Tablo 19. Kriz Dönemi ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi	109
Tablo 20. Devlet ve Kar Amaçsız Gönüllü Organizasyonların Görevi	110
Tablo 21. Çevre Kirliliği ve Ekolojik Dengelerin Bozulması	110
Tablo 22. Kar Maksimizasyonu ve Toplum Hizmet Amacı	111
Tablo 23. Karın Kısır Dönemde Maksimizasyonu ve İş Ahlakı	111
Tablo 24. İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçimi	112
Tablo 25. Sosyal Güvenlik Sistemi	112
Tablo 26. İşgörenlerin Maliyet Unsuru ve Üretim Faktörü Olarak Değerlendirilmesi	113
Tablo 27. Ücretler - Maaşlar ve İşletmeye Bağlılık	113
Tablo 28. Çevre Odaklı Yönetim Anlayışı	114
Tablo 29. İşletmelerin Gönüllü Katılımı	114
Tablo 30. Rekabet Baskısı ve İş Ahlakı	115
Tablo 31. Tüketici Yasaları ve İşlevi	115
Tablo 32. Çalışma Alanı ve Kriz Dönemi İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları	116
Tablo 33. Çalışma Alanı ve İşletmelerin Gönüllü Katılımı	116
Tablo 34. Öğrenim Düzeyi ve Kar Amaçsız Gönüllü Organizasyonlar	117
Tablo 35. Öğrenim Düzeyi ve Sosyal Güvenlik Sistemi	118
Tablo 36. Ahlaklı Olma ve Kriz Dönemi Sosyal Sorumlulukları	118
Tablo 37. Ahlaklı Olmak, Rekabet Baskısı ve İş Ahlakı Eğilimleri	119
Tablo 38. Katılımcı Olma ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi	120

Tablo 39. Kar Amacı Önceliği, Çevre Kirliliği ve Ekolojik Dengelerin Bozulması	121
Tablo 40. Kar Amacı Önceliği ve Kuruluş Yeri Seçimi	121
Tablo 41. Kar Amacı Önceliği ve Çevre Odaklı Yönetim	122
Tablo 42. Topluma Katkı Amacı Önceliği ve Kısa Dönemde Kar Maksimizasyonu	123
Tablo 43. İşçi Çıkarma Politikası ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi	123
Tablo 44. İşçi Çıkarmak Politikası ve İşgörenlerin Maliyet Unsuru Olarak Görülmemesi	124
Tablo 45. İşbirliğine Gitmek Politikası ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi	125



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Sistem ve Unsurları	5
Şekil 2. Çevresel Etki Alanları	12
Şekil 3. Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İçişeliği	17
Şekil 4. İşletmelerin Temel ve Alt Dereceli Amaçları	35
Şekil 5. İşletmelerin Ekonomik Olmayan Amaçlarının Oluşumu	37
Şekil 6. İşletme Stratejileri ve Politika Süreci	41
Şekil 7. İşletmelerin Artan Sosyal Sorumlulukları	54
Şekil 8. Kriz Yönetiminin Temel Elemanları İle Örgütsel Kültür Arası İlişki	67
Şekil 9. Yönetim Anlayışındaki Dört Yenilik	79
Şekil 10. İşletme ve Ekolojik Çevresi	84
Şekil 11. Yönetim Faaliyetleri Hiyerarşisi	90

## GİRİŞ

İşletmeler sosyal yaşam gereği olarak doğar ve yaşarlar. İçinde buldukları topluma karşı çeşitli sorumluluklarla yükümlüdürler. Gerçekte işletmeler bir toplumun içinde faaliyette bulunmak ve yaşamak amacı ile kuruldukları gün sorumluluklarını da kabul etmiş olurlar. Bu bakımdan toplumun amaçlarına yönelmiş, değer ölçülerine uygun politikalar tesbit edip, faaliyetlerini bu politikalara göre yürütmelidirler.

Sosyal sorumluluk; işletmenin ekonomik ve hukuksal koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi demektir. Sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun yaşamını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel bir veri olarak ele almaktadır. İkinci olarak da işletmelerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri nedeniyle bir takım sorumluluklar üstlenmesi gerektiğidir.

Sosyal sorumluluklarla ilgili görüş ve yaklaşımı ne olursa olsun bir yönetim, günümüz koşulları içinde sadece kendi başarısı için bile olsa içinde bulunduğu toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır. Sosyal sorumluluk kavramı günümüz koşullarında her geçen gün önemini artıran bir kavram olmuştur. İçerdiği alanlar sürekli genişleme eğilimindedir. İş ahlakı, doğal çevrenin korunması, tüketicinin korunması, iş yaşamının niteliğinin geliştirilmesi, eski hükümlüler ve engelliler, cinsiyet ayrımcılığı gibi konular sosyal sorumluluk kavramının çerçevesini oluşturan konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada sosyal sorumluluk kavramını yorumlayan yönetim modellerinden çevre odaklı yönetim, toplam kalite yönetimi, ahlak merkezi yönetim ve kriz yönetimi dikkate alınmıştır. Bu teorileri başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler hem ekonomik amaçlarını hem de ekonomik olmayan amaçlarını sosyal sorumluluk açısından tam yerine getirmiş olurlar.

Dünya nüfusunun hızlı artışı, buna bağlı olarak üretim ve tüketimdeki artış çevre koşullarının ve ekolojik dengenin bozulma hızını artırmaktadır. Sürdürülebilir



kalkınma kavramı çerçevesinde bugün artık işletmelerde çevreyi koruma konusunda kendilerine düşen görevlerin bilincine varmaktadırlar. Bu bilinçlenmede yasal düzenlemeler ve artan tüketici baskısı rol oynamaktadır. Çevreyi korumanın daima sanayiye mali külfet getirdiği, karlılığı azalttığı yönündeki geleneksel bakış açısı değişmeye başlamıştır. Çevre kalitesinin endüstriyel gelişme ile bir arada sağlanabileceği, işletmelerin üretim süreçlerini çevre kalitesiyle, verimlilik ve karlılığı bir arada sağlamak üzere değiştirebilecekleri düşüncesi sanayiye egemen olmaya başlamıştır.

İş etiği (ahlakı) altmışlı yıllardan beri üzerinde konuşulan, tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. En popüler olduğu dönem olarak 1990'lı yıllar göze çarpmaktadır. Günümüzde iş ahlakına dönük işletmelerde görülen etik dışı davranışlar dürüst olmamak, çalışanlara adil davranılmaması, dışarıya bilgi sızdırmak, cinsel taciz, dolandırıcılık, devlet kurumlarına rüşvet vermek, çocuk işçi çalıştırmak, çevreye zarar vermek gibi davranışlar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir. Bu ülkelerde suçun işleniş bölümünde farklılıklar yaşanmaktadır. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde rüşvet nakit verilirken gelişmiş ülkelerde çok daha karmaşık yollar izleniyor.

Stratejik yönetim konuları içinde yer alan kriz yönetimi konusu artık işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü tam anlamıyla kriz yönetiminden yararlanıldığı takdirde işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedir. Kriz yönetimi anlayışının işletmeler tarafından kullanılmaya başlaması ile işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en önemlisi de işletmenin varlığı tehlikeye girmemektedir.

Günümüzde teknik ve ekonomik gelişmelerde üretimden tüketime kadar her aşamada meydana gelen değişimler kalitenin önemini artırmıştır. Kalite kavramı dar tanımlama kalıplarından çıkarak esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiş, bu özelliğiyle stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Toplam kalite yönetimi bütün işletmeler için yaşamsal bir özellik taşımaya başlamış ve işletmeler farklı ve üstün olmak amacıyla kalite güvence sistemlerine sahip olmaya başlamışlardır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME TOPLUM İLİŞKİSİNİN BOYUTLARI VE SOSYAL SORUMLULUK

#### I. İŞLETME-TOPLUM İLİŞKİSİNİN BOYUTLARI

İşletmeler içinde yer aldıkları toplumun birer ögesidirler. Var oluşlarının gerektirdiği çeşitli sosyo-ekonomik fonksiyonları gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını devam ettirirler. İçinde buldukları toplum ile sürekli iletişim ve karşılıklı etkileşim ilişkisi içindedirler.<sup>1</sup> İşletme ortak çıkar ve ortak amaçlar etrafında biraraya gelmiş, amaçlar ile tutarlı bir örgütlenme ve işbölümü içinde olan, kendine özgü haberleşme ve etkileşme devresi oluşturmuş bireylerden oluşan sosyal bir organizma olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> İşletmeler sadece teknik ve ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal bir kurum niteliğine sahiptir. Bu nedenle işletmelerin toplumun ekonomik ihtiyaçlarını olduğu kadar toplumsal ihtiyaçlarını da karşılayarak, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunması beklenmektedir.<sup>3</sup>

Günümüzde işletmelerin topluma hizmetleri iki grup altında incelenmektedir. Birincisi toplumsal hizmet, ikincisi tüketicilere hizmettir. Toplumun ekonomik ve sosyal yönden gelişmesine, böylelikle refah düzeyinin yükselmesine yönelik hizmetler toplumsal hizmet olarak nitelendirilirken, tüketicilere hizmet işletme olmanın gereği ve sürekliliği için zorunlu olan hizmetler olarak nitelendirilmektedir.<sup>4</sup> Bu durumda işletme-toplum ilişkilerinin yeniden ele alınması gerekmektedir. İşletme ve toplum kavramları yapı, içerik ve fonksiyonlar bakımından değişik boyutlara ulaşmış bulunmaktadır. Toplumsal koşulların değişimi sürekli dir. Bu değişim işletmeler için

<sup>1</sup> Kutlu MERİH, "Kar Maksimizasyonu ve Sosyal Sorumluluk", *Yeni İş Dünyası*, S.62 (Aralık 1984), s.5

<sup>2</sup> Kutlu MERİH, "Karar Verme Sürecinde Sosyal Sorumluluk İlkesinin Önemi", *Yönetim*, Yıl:3, S.11, (Nisan 1979), s.21

<sup>3</sup> Kemal TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, (I. Cilt İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990), s.95

<sup>4</sup> Oktay ALPUGAN, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nursel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (İstanbul, 1997), s.38

bir yandan yeni olanaklar sağlarken, bir yandan da geçmişte yararlanılmayan fırsatların görülmesini sağlamaktadır.<sup>5</sup> Değişimle birlikte mevcut teknolojiler gelişmekte ve karmaşıklaşmaktadır. Pazarlar uluslararası bir nitelik kazanmaktadır. Bu durumda işletmelerin kapsamı ve etki alanı artarak genişlemekte ve hayatın her alanına yayılarak örgütsel birer toplum haline gelmektedirler. Meydana gelen değişiklikler, işletmelerin uzun dönemde amaç ve davranışlarında yetersizliklere neden olmakta ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır.<sup>6</sup> Bu durumda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları için yenilik yapmaları, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturmaları gerekmektedir.

#### A) İŞLETMENİN AÇIK SİSTEM OLARAK TANIMLANMASI

İşletmeleri açık birer sistem olarak görmenin doğal sonucu, onların boşlukta olmadıkları ve başka toplumsal sistemlerle bağımlı bulduklarıdır. Toplumsal açıdan işletme bir ya da daha çok sayıdaki geniş sistemin bir alt sistemi olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Burada sistem kavramının tanımlanması gerekmektedir.

Sistem belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkileri olan ve aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlanmaktadır.<sup>8</sup> Bir başka kaynaktan sistem parçaların veya öğelerin düzenli bir şekilde bir araya getirildiği organize veya karma bir bütün olarak ifade edilmektedir.<sup>9</sup> Her sistem belirli bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında sistem ikiye ayrılır:<sup>10</sup>

1. Açık sistem
2. Kapalı sistem

Sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi olan sistemlere açık sistem adı verilmektedir. Sistem ile çevresi arasında böyle bir ilişki yoksa sistem kapalı olarak nitelendirilmektedir. İşletme gibi sosyal sistemler açık sistemlerdir. Açık sistem çevresinden veya başka sistemlerden enerji,

<sup>5</sup> Rıdvan KARALAR ve Ali Ekrem ÖZKUL, *Yönetim Ekonomisi* (T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:950, Eskişehir, Ekim 1996), s.33.

<sup>6</sup> Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, (2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996), s.99.

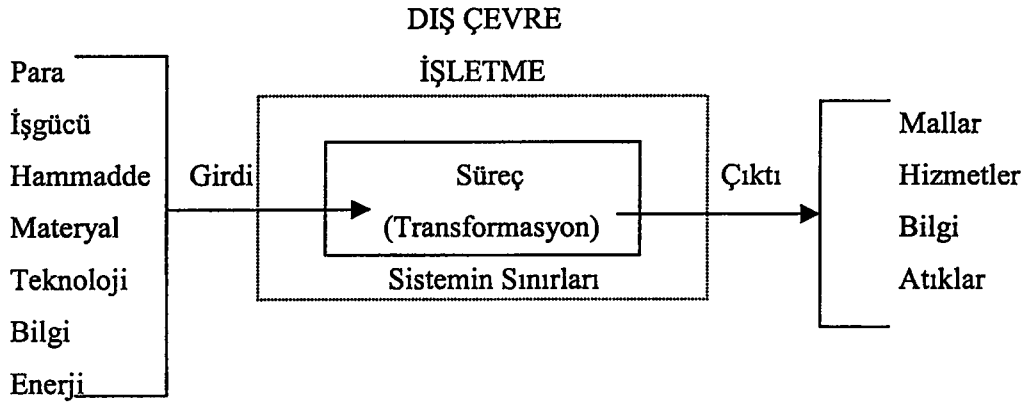
<sup>7</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Siyasal Kitabevi, Ankara,1999), s.47

<sup>8</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (4. Baskı, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1993), s.57

<sup>9</sup> İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, (Cilt 1, Eskişehir, 1996), s.296

<sup>10</sup> KOÇEL, s.161.

bilgi ve materyal alırken, bunları işler ve çeşitli formlarda mal ya da hizmet olarak tekrar çevresine veya diğer sistemlere gönderir.



### Sekil 1. Sistem ve Unsurları

Kaynak : Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği* (4.Baskı, Beta Basın Yayımları A.Ş., İstanbul, 1993), s.57

İşletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla aldıkları girdi kaynaklarını en ekonomik biçimde bir araya getirerek, mal veya hizmet üretirler. Üretimlerinde dış çevre ile sürekli bir alışveriş bulunmaktadır. Bu şekle göre sosyal sorumluluk iki açıdan ele alınabilir. Girdi açısından kaynakların doğru ve etkili kullanılarak tüketici isteklerine uygun üretimin sağlanması, çıktılar açısından ise çevreyi kirletmeme ve satış sonrası hizmetler olarak ifade edilebilir. Sosyal ilişkiler nedeniyle işletmeler açık birer sistem olarak kabul edilmektedir. Açık sistemler sürekli olarak girdi alarak, dinamik bir denge içinde faaliyette bulunmaktadır. Çevreden gelen değişikliklere göre iç bünyede değişiklikler yaparak dengelerini korumaya çalışırlar. Burada girdi-değişme-çıktı ilişkisi devam etmektedir. Açık sistemlerin çevredeki değişime uyumları (feedback) geri besleme ile sağlanmaktadır.<sup>11</sup>

İnsan toplum halinde yaşamak ve toplum içinde kurum ve işletmeler kurmak suretiyle işbirliği etmenin refah ve mutluluk sağlayacağına inanır. Genel olarak toplum, özel olarakta kuruluş ve işletmeler bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak

<sup>11</sup> DİNÇER ve FİDAN, s.88.

tanımlanmaktadır.<sup>12</sup> Toplumu oluşturan alt sistemler arasında işletmeler de yer almaktadır. İşletmeler toplumun devam eden değer yargıları ile birlikte bir değişime tabi tutulmaktadır. Bu değişimlerden en fazla etkilenen işletmeler olmaktadır. İşletmeler topluma mal ve hizmetleri sağlayarak karşılığında kar elde etmektedirler.<sup>13</sup>

## B) İŞLETMELERİN İLİŞKİLİ OLDUĞU SOSYAL ÖGELER

İşletmeler, sosyal yaşantının gereği olarak kurulur ve çalıştırılır. İçinde yer aldıkları topluma karşı çeşitli sorumluluklarla yükümlüdürler. Toplumda faaliyette bulunmak ve yaşamak amacıyla kuruldukları gün sorumluluklarını da kabul etmiş sayılırlar.<sup>14</sup> İşletmeler bu nedenlerle toplumun değer ölçülerine uygun politikalar tespit ederek faaliyetlerini bu politikalara göre yürütmek zorundadırlar.

İşletme bir yandan sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarını çözerken, bir yandan da işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesimlerle ilgilenmektedir. Toplumun çeşitli kesimlerini ve özellikle üretilen mal veya hizmeti satın alan tüketiciyi yakından izlemektedir. Toplumun bileşimi, demografik (nüfus) yapısı, kültürü, gelenek ve alışkanlıkları işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir.<sup>15</sup> İşletmeler refah düzeyinin yükseltilmesi, işsizliğin azaltılması, kentleşme, sağlık, öğrenim gibi değişik alanlarda faaliyetlerde bulunarak sorumluluklarını yerine getirirler.

### 1. İşletmenin Toplumsallaşmasının Getirdiği Yükümlülükler

Sosyal işletme değişim ve gelişim süreci sonunda ortaya çıkmıştır. Sosyal işletme, geleneksel yönetim ve pazarlama kavramlarının geliştirilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır.<sup>16</sup> Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, nüfusun artması ve yoğunlaşması, kuruluşların büyümesi ve ulusal sınırları aşması, haberleşme ve taşıma

<sup>12</sup> Kemal TOSUN, "Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teorisi ve Uygulamasına Etkileri", *Yönetim*, Yıl: II, (Temmuz-Eylül 1976), s.5

<sup>13</sup> Esin AHMET, "İşletmelerin Toplumdaki Görüntüsü", *Yönetim*, Yıl:3, S.11,(Nisan 1979), s.31

<sup>14</sup> Birol TENKEKİOĞLU, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt 13, S.2 (Haziran 1977), s.47

<sup>15</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, (Bursa, 1997), s.28

<sup>16</sup> Deniz ATAÇ, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt 18, S.1 (Ocak 1982), s.108

araç ve yöntemlerindeki değişimler toplumsal ortamı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu durumda çağdaş toplumlarda meydana gelen değişimler, işletmelerin de sosyal birer kurum haline gelmelerini sağlamaktadır.<sup>17</sup> Sosyal kurum niteliğine dönen işletmelerin bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Bunlar:<sup>18</sup>

- İşletme tüketici kitlesine hizmet etmek ve korumak zorundadır. Artık tüketiciler devamlı bir savaşım içinde bulunan bir rakip değil, bir dost olarak görülmektedirler. Tüketicinin korunması günümüzde bütün ülkelerde önemini ve güncelliğini korumaktadır. Tüketicinin korunması sorunu, tüketicinin üretici/satıcı karşısında nispeten zayıf durumda bulunmasından kaynaklanmaktadır. Çözümünün ise gönüllü tüketici örgütlerince ve mesleki kuruluşlarca alınacak tedbirlerle düzeltilmesi amaçlanmaktadır.<sup>19</sup> İşletmelerde toplum ve tüketici çıkarlarının birlikte ele alınması ilkesiyle tüketicilerin korunması çağdaş bir anlama kavuşmuştur. Böylelikle tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda rasyonel tüketim modelleri geliştirilmektedir. Bunun sonucunda makro düzeyde ülke ekonomisinin, mikro düzeyde ise tüketici ekonomisinin fayda sağladığı kabul edilmektedir.<sup>20</sup>

- Doğal kaynakların rasyonel kullanımını sağlamak. Doğal kaynaklar iş hayatının temelini oluşturmaktadır. Hava, su, madenler, toprak v.b. savurganlık ve kirlenme sonucu olarak hızla tükenmeye ve bozulmaya başlamıştır. Bu tükenme ve bozulma çok hızlı bir şekilde artmaktadır. Sonuçta ekonomik kalkınma yanında insanın varlığının da tehlikeye düşeceği ifade edilmektedir.<sup>21</sup>

- İş hayatının düzenlenmesini sağlamak. İşletmeler işsizliğin, fakirliğin, hastalıkların ve sefalet oluşturan tüm etmenlerin ortadan kaldırılması için kendi paylarına düşen görevleri yapmalıdırlar.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.95.

<sup>18</sup> ATAÇ, s.107.

<sup>19</sup> İsmet MUCUK, "Tüketicinin Korunması Sorunu ve 15 Mart Tüketici Hakları Günü", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl: 4, S.20 (Mart- Nisan 1990), s.19

<sup>20</sup> Serdar PİRTİNİ, "Sosyal Pazarlama Yaklaşımında Tüketicinin Korunması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:7, S.38 (Mart- Nisan 1993), s.33

<sup>21</sup> TOSUN, s.97.

<sup>22</sup> ATAÇ, s.107.

- Servet ve gelir dağılımı dahil olmak üzere, toplumsal eşitlik ve adaletin gerçekleşmesini sağlamalıdır.

- İşletme emrindeki doğal ve beşeri olan ulusal kaynakları en verimli olabilecek alanlara yatırmalı ve bu kaynakları korumalıdır.

- İşletmeler çalışanlara düzenli ve sürekli bir gelir, sürekli ve istikrarlı bir iş, yeteneklerinin son düzeyine kadar gelişme ve yükselme olanağı, gerekirse işletmenin hissedarı olma şansı ve iyi çalışma koşulları sağlamak zorundadır.

- Müşterilere kaliteli, ucuz, çeşitli ve bol mal ve hizmet, ödeme koşullarında kolaylık, iyi muamele ve aldatıcı politikada bulunulmaması sağlanmalıdır.<sup>23</sup> Bu durumda işletmeler olanakları ölçüsünde yükümlülüklerini yerine getirmektedirler.

## 2. İşletmeleri Etkileyen Çevresel Ögeler

Çevresel ögeler, örgütsel davranış ve başarıyı etkileyen dış etkenler olarak tanımlanmaktadır. Bu etkenler şu şekilde belirtilmektedir.<sup>24</sup>

### a) Endüstri ve Rakipler

Aynı iş kolundaki diğer işletmeleri kapsamaktadır. İçinde bulunulan endüstri, örgüt büyüklüğünü, tüketicilere yönelik reklam faaliyetlerini ve kar oranlarını belirlemektedir. Örneğin bir rakip işletme ücret fazlalığı, daha iyi çalışma koşulları önerdiği takdirde bu politika işletmeyi de etkileyecektir.

### b) Hammadde

Tüm doğal varlıklar temel üretim kaynağı olarak bilinmektedir. Toprak, denizler, üretimde kullanılan demir cevheri, petrol, kömür gibi hammaddeler de doğanın

<sup>23</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.98.

<sup>24</sup> CAN, s.47.



ürünleri arasında yer almaktadır.<sup>25</sup> İşletmelerin mal ve hizmet üretmek için dış çevreden hammadde alma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu hammaddelerin elde edilmesi bazen çok güç olabilmektedir. Bu durumda işletmeler yeni önlemler almak zorundadırlar. Örneğin ülkemizde yıllar önce döviz sıkıntısından kahve ithali yasaklanınca, kahve üreten işletmeler nohut v.b. ürünlerden kahve üreterek tüketiciye sunmuşlardır.<sup>26</sup>

#### c) İnsan Kaynakları

İşletmelerde çalışanlar maliyet ögesi olmaktan çok, işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli gelişiminde etkili olan kaynaklardır.<sup>27</sup> İşletmelerde eğitilmiş ve nitelikli iş görenler hem işletmenin işlevlerinin gerçekleşmesinde hem de gerekli yönetsel becerilerin sağlanmasında etkin olmaktadır.

#### d) Finansal Kaynaklar

İşletmelerde kullanılan sermayenin elde edildiği kaynakların türü ve özellikleri, kaynakların kendi aralarındaki bileşimi işletmenin finansal yapısını oluşturmaktadır. Finansal kaynakların sağlıklı bir şekilde oluşturulup kullanılması işletmelerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.<sup>28</sup>

#### e) Pazar

Tüketicilerin ihtiyaç ve istek duydukları mal ya da hizmet isteklerinin oluştuğu alan Pazar olarak tanımlanmaktadır.<sup>29</sup> Pazarlama fonksiyonu, tüketicilerin ihtiyaç ve eğilimlerini belirlemek, mal veya hizmet ile tüketici arasında bir bağlantı kurabilmek, bu bağlantı içinde mal veya hizmet gelişimi, fiyat, reklam ve tutundurma faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu durumda pazarlamanın müşteri isteklerini belirleme, bu istekleri istenilen niteliklerde karşılama ve işletmeye kar getirecek şekilde yöneltme süreci

<sup>25</sup> Rıdvan KARALAR, *Genel İşletme Ekonomisi*, (Engin Yayınları, Ankara, 1993), s.21

<sup>26</sup> CAN, s.49.

<sup>27</sup> Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, (Birlik Ofset-Yayıncılık, Eskişehir, 1999), s.357

<sup>28</sup> KARALAR, s.302.

<sup>29</sup> CAN, s.49.



olduğu kabul edilmektedir.<sup>30</sup> Pazarın etkinliği işletmenin ürettiği veya sunduğu mal ve hizmetlere olan istek ile etkinlik kazanmaktadır. Örneğin pazarda ürün hacmi daralıyorsa, işletme ya pazarı terk edecektir ya da ürün çeşitlemesine gitmek zorunda kalacaktır.<sup>31</sup>

Artık çağdaş pazarlar ve pazarlama anlayışı işletmelerin ürettiği mallara yönelik davranış yerine, müşteri ihtiyaçlarını odak alan bir tutum sergilemektedir. Müşterilerin arzu ve ihtiyaçları üretimi yönlendiren en önemli kriterlerden biri olarak kabul edilmektedir.<sup>32</sup>

#### f) Teknoloji

Teknoloji sağladığı olanaklar ve değişim hızıyla yeni yüzyılın en etkili ve belirleyici unsuru olarak görülmektedir.<sup>33</sup> Teknoloji yaşamın her alanında olduğu gibi işletmeler içinde önemli bir öğedir. Teknolojinin işletmelerde hem dış çevre hem de iç çevre ögesi olduğu ifade edilmektedir.

Bir başka kaynakta mal ve hizmet üretmek amacıyla eldeki bilgi ve tekniklerin kullanılması teknoloji olarak belirtilmektedir.<sup>34</sup> Teknolojinin kritik öge olmasının nedeni, sürekli değişiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Değişen teknolojiye işletmelerin uyum sağlaması işletmelerin devamı için gerekli olmaktadır.<sup>35</sup> Teknolojinin her türlü üretim bilgisini içerdiği düşünülürse, teknoloji değişimiyle işletmelerin daha az iş gücü ile çalışma, daha kısa sürede daha çok ürün elde etme olanağı sağladığı görülmektedir. Atıkların değerlendirilmesi, kayıpların azaltılması rekabet gücünü artıracak, işletmelerin devamını daha başarılı kılacaktır.

#### g) Ekonomik Koşullar

Hem ülkenin hem de dünyanın ekonomik koşullarını içermektedir. Örneğin şirketin piyasadaki hisselerinin artışı ya da azalışı, pazar durumu, faiz oranları, işsizlik

<sup>30</sup> Mustafa GÜMÜŞ, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, (Alfa Yayınları, İstanbul, Haziran 1999), s.269

<sup>31</sup> CAN, s.49.

<sup>32</sup> GÜMÜŞ, s.270.

<sup>33</sup> Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler*, (Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No:2, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 2, Kütahya, Eylül 1993), s.18

<sup>34</sup> CAN, s.49.

<sup>35</sup> AKDEMİR, s.10.

oranı, tüketicilerin satın alma güçleri, ekonomik kalkınma oranları gibi faktörler ekonomik koşullar içinde yer almaktadır.<sup>36</sup> Bu durum da işletmelerin içinde yer aldığı ülkenin ekonomik koşulları istikrarlı ise, işletme güçlenecektir, aksi takdirde ise zarar edebilecek, önlemler almak zorunda kalacaklardır.

#### h) Hükümet

İşletme faaliyetlerini düzenleyen hukuksal ve siyasal sistemleri içine almaktadır.<sup>37</sup> Her işletme içinde yaşadığı toplumun kanunlarına uyum sağlamalı, belediye veya bölgesel yönetimlerin aldığı kararlara saygı duymalıdır. Personel alımında, vergilendirmede, rekabet koşullarında bu kriterlere dikkat edilmelidir.<sup>38</sup> Çünkü hükümetin bu konularda aldığı bir karar veya çıkarılan bir kanun işletmenin işleyişini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecektir.

#### ı) Kültür

Kültür, demografik özellikleri ve topluma egemen olan değer sistemlerini içine almaktadır. İşletme kültürü, davranışların kültür değerleriyle ifadesi, ortaya konulması olarak belirtilmektedir. İşletme kültürünü etkileyen öğeler arasında ideal amaçlar, mevcut fikir ve değerler, önemli kişilikler ve rol modelleri, standartlar ve kurallar, resmi olmayan kanallar ve iletişim sayılmaktadır. Ayrıca işletme içinden kaynaklanan öğeler bakımından, işletme başarısına işin etkileri, risk karşılama, ödül ve cezalandırma, bilgi ve eğitim, temel kaynak olan insana saygı, müşteri ve onun gereksinimlerinin işletme üzerindeki etkileri olduğu belirtilmektedir.<sup>39</sup> Kültürel öğeler içinde demografik nitelikler, nüfusun yaş ortalaması, gelir dağılımı, işgücü durumu, kırsal ve kentsel yerleşim şekilleri, göç olayı yer almaktadır. Değerler ise toplumun bireylerine egemen olan değerleri ve inançları kapsamaktadır.<sup>40</sup>

<sup>36</sup> Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, (Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:11, Eskişehir, 1996), s.370

<sup>37</sup> CAN, s.49.

<sup>38</sup> ÖZKALP ve KIREL, s.371.

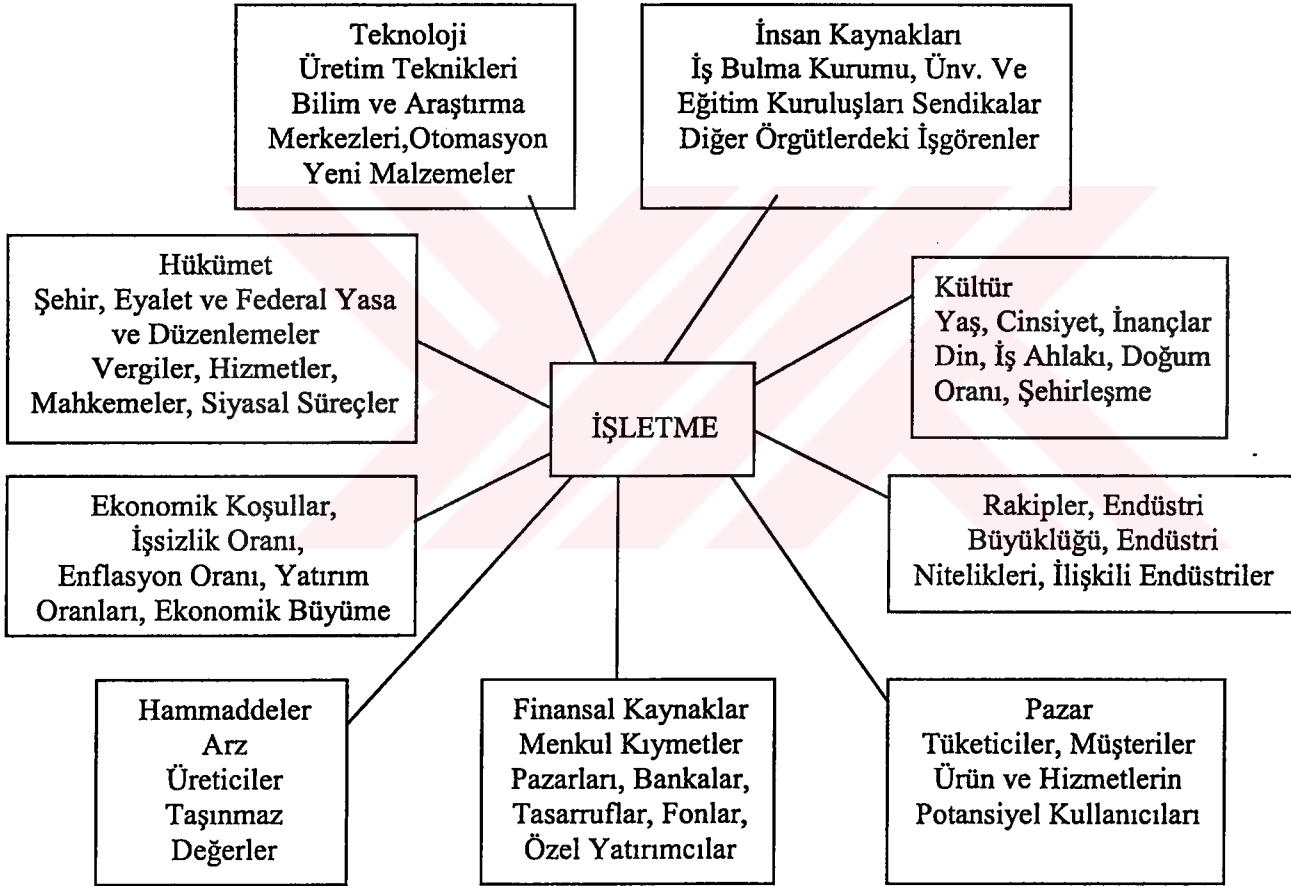
<sup>39</sup> Bengt KARLÖF, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çeviren : Ziya KÜTEVİN ve Eshar KÜTEVİN, (İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996), s.74

<sup>40</sup> CAN, s.50.

Kültürel öğeler ve değerler işletmenin alacağı kararlarda etkili olmaktadır. Örneğin çevreyi koruyucu önlem almayan işletmeler, toplumun değerleriyle ters düşebilir ve toplum tarafından dışlanabilir.

İşletmelerin kurum kültürüne sahip olmaları, işletme yöneticilerinin kişiliklerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesine, hem işletmeye hem de müşterilere ve topluma karşı olan sorumluluklarının bilincine ulaşmasına katkı sağlayacaktır.<sup>41</sup>

Her işletmenin çevresel faktörlerinin çokluğunu, sürekli olarak değiştiğini ve bazılarının işletmenin başarısı ve bazılarının da başarısızlığı üzerinde etkili olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bir işletme amacının ne olduğunu ve hangi faktörlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olduğunu bilmelidir. Amaç işletme ve çevresi arasında karşılıklı çıkarlar yönünden sağlıklı bir ilişkinin kurulmasıdır.



Şekil 2. Çevresel Etki Alanları

Kaynak : Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, (Siyasal Kitabevi, 1999), s.48

<sup>41</sup> Ömer TORLAK, "Pazarlama Yönetiminde Toplumsal ve Kurumsal Kültürün Yeri ve Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:9, S.51 (Mayıs-Haziran 1995), s.31

### C) İŞLETME TOPLUM İLİŞKİSİNİN DEĞİŞEN NİTELİĞİ

İşletmeler buldukları toplumun güçlü birer aracı olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda da sürekli toplumun gözetimi altında bulunmaktadır. Şayet işletmeler uzun dönemli hayatta kalmak isterlerse hizmet ettiği toplumun istediği değeri sunmak zorundadırlar.<sup>42</sup> Organize olmuş işletmelerin modern ekonominin ve toplumun girişim merkezleri haline geldikleri görülmektedir.<sup>43</sup> Gelişen büyük işletmelerin ve yöneticilerinin rekabetçi tutumları ve özel mülkiyete verdikleri önem toplumun yapısını değiştirmiştir. İşletme-toplum ilişkisinin niteliği de değişim kaydetmiştir.<sup>44</sup> Başlangıçta işletmelerde yönetimin teknolojik ve ekonomik politikaları önem taşıırken, beşeri, toplumsal ve politik sorunlar daha az önem taşımaktaydı. Teknik ve ekonomik anlamdaki sorunlar giderildikçe, devlet müdahaleleri arttıkça, özellikle bireylerin bilinçlenmesi sonucu işletmeler dikkatlerini dış çevreye vermek zorunda kalmışlardır.<sup>45</sup> Kamuoyu işletmelerin sosyal amaçlara önem vermesini arzu etmeye başlamıştır.

Sosyal sorumluluğun açıklığa kavuşabilmesi için işletme toplum ilişkisinin değişen boyutlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletme ve toplum kavramlarının yapı, içerik ve fonksiyon bakımından değişik boyutlara ulaştığı ifade edilmektedir. İşletme-toplum ilişkisinin değişim nedenleri olarak şunlar sayılmaktadır<sup>46</sup> :

- Birey başına artan milli gelir rakamlarına karşılık dengesizliklerin görülmesi ve toplumun konu ile yakından ilgilenmesi.
- Okur-yazar oranının yükselmesi.
- Ulaştırma ve haberleşme araçlarının gelişmesi.
- Sanayileşmede yerleşim hatalarının, hava, su ve karaların kirlenmesi, gecekondular ve benzer sorunları da beraberinde getirmiş olması.
- Doğal kaynakları kullanmada işletme içi ve işletme dışı grupların isteklerindeki ayrıcalıkların giderek artması.

Artık işletmelerin dengeli şekilde toplum refahını sağlama sorumluluğunun belirgin hale gelmesi işletme toplum ilişkisinin anlamını da değiştirmiştir. İşletmelerin

<sup>42</sup> Halil CAN ve Meral TECER, *İşletme Yönetimi*, (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları:159, Ankara, 1978), s.45

<sup>43</sup> Peter F. Drucker, *Sonuç İçin Yönetim*, Çeviri: Bülent TOKSÖZ, (İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998), s.259

<sup>44</sup> Joseph MASSIE, *İşletme Yönetimi*, Çeviri: Şan ÖZ-ALP ve diğerleri, (I. Baskı, Eskişehir, 1983), s.29

<sup>45</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.78.

<sup>46</sup> TENEKECİOĞLU, s.48.

içinde buldukları çevrede sosyal faaliyetlerde bulunması, bir takım sosyal yatırımlara girmesi işletme-kamuoyu ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. Sosyal yatırımlar arasında spor tesisleri, dinlenme yerleri, parklar, öğrenci yurtları, huzur evleri sayılmaktadır.<sup>47</sup>

Sosyal sorumluluk konusunda 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren yeni anlayışların gündeme gelmeye başladığı görülmektedir. Daha önce işletmenin ve onun yöneticilerinin hissedarlara veya sermaye sahiplerine olan sorumlulukları olarak nitelendirilen sosyal sorumluluk, eşit fırsat, çevrebilim ve tüketiciler gibi üç ana alanda değerlendirilen yeni bir anlayışa kavuşmuştur.<sup>48</sup> Yakın çevreye istihdam olanaklarının temini, bu çevrede işe alınmada cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılması ve istihdam olanaklarının ayırım gözetilmeden sağlanması gündeme gelmiştir. Tüketicinin korunması, iş ahlakı, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması, insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumlulukların gündeme gelmesi, işletme toplum ilişkisinin gelişimi sonucunda ortaya çıkan yeni sosyal sorumluluk alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>49</sup> İşletmelerin ekonomik amaçları yanında, sosyal görev ve sorumluluklarını stratejik amaçlar içinde ele alıp, buna göre planlar yapmaları ve bu düşünceleri üst yönetimden her kademe de çalışanlara kadar benimsetmesi gerektiği gelişmeler sonucu ortaya çıkmaktadır.

## II. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sosyal sorumluluk kavramı incelenirken sosyal sorumluluğun tanımı, sosyal sorumluluğu ortaya çıkaran koşullar, sosyal sorumluluk yaklaşımları ve alanları açıklanmaktadır.

Sosyal sorumluluk kavramının açıklığa kavuşmamış olduğu ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk işletmenin içinde yer aldığı sosyal, ekonomik, siyasal, hukuksal, psikolojik, doğal, teknolojik ve diğer koşulların sosyal ve ekonomik etkileri ile sonuçlarını pekiştirmektedir. Sosyal sorumlulukların işletme içi ve işletme dışı olarak ayrılabilceği de ifade edilmektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk konuları içinde,

<sup>47</sup> Tamer MÜFTÜOĞLU, *İşletme İktisadı*, (Turhan Kitabevi, Ankara, 1989), s.141

<sup>48</sup> Richard HODGETTS, *Yönetim, Çevirenler: Canan ÇETİN ve Esin CANMUTLU*, (2. Baskı, Beta, İstanbul, 1999), s.661.

<sup>49</sup> Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5. Baskı, İstanbul, Ocak 2000), s.104-107

çevre kirlenmesi ve bozulması, eğitim, ekonomik büyüme ve verimlilik, istihdam, medeni haklar, fırsat eşitliği, doğayı koruma, kültür ve sanat, sağlık hizmetleri sayılmaktadır.<sup>50</sup> Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu ve memnun etmesi sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir.<sup>51</sup> Bu konuda Amerika'da özellikle çevreyi kirletici faaliyetlerde bulunan kömür, çelik gibi üretimde bulunan işletmelerin çevre ile ilgili grupların etkisi altında olduğu ifade edilmektedir. Bu işletmeler toplumla olan ilişkilerinde sosyal sorumluluğa önem vermektedirler. Schwartz ve Dahl sosyal sorumluluk için değişik dönemlerde aşağıda belirtilenlerin yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>52</sup>

#### 1970'li yıllarda

- Ortaklara gerekli bilgilerin sağlanması
- Yönetim ve kısımlarına üye olabilme imkanı sağlama
- İş vermede adalet ve eşitlik
- Karı paylaşma
- Çevreyi koruma
- Yayınların ve reklamların ahlaki olması
- Teknolojilerin sosyal etkilerinin düşünülmesi

#### 1980'li yıllarda

- Mc Donald's firmasında olduğu gibi kimyasal atıkları azaltma
- Atıkları yeniden kullanma, değerlendirme
- Gelirlerin bir kısmını fakirlere verme
- Sosyal faaliyetlerin sponsorluğunu yapma
- Açlıkla mücadele, eğitimle ilgili faaliyetlere katılma
- Kamuoyu sağlığına hizmet etme
- Çalışanlara rahat ve güvenli çalışma ortamı sağlama

<sup>50</sup> Sera ÖZBAŞAR, "Sosyal Sorumlulukların Yönetimi", *Yönetim*, Yıl:3, S.11, (Nisan 1979), s.43-45

<sup>51</sup> EREN, s.99

<sup>52</sup> Shailendia VYAKARMAM, "Social Responsibility : What Leading Companies Do", Çeviren : Zehra SOYTEKİN, *Long Range Planning*, Vol.25, No:5, (Printed Great Britain, 1992), s.59-60

Bu durumda sosyal sorumluluklar işletme yönetici ve ortaklarının çıkarları yanında bir bütün olarak toplum refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır.

#### A) TANIMI VE KAPSAMI

İşletmeler sosyal yaşantının gereği doğar ve yaşarlar. Bir toplum içinde faaliyette bulunmak için kuruldukları gün, sorumluluklarını kabul etmiş olmaktadır.<sup>53</sup> İş dünyasında işletmeler kar elde ettikleri sürece varlıklarını devam ettirmektedirler. Fakat ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarının, ortaklarının ve toplumun çıkarlarını da dikkate almak durumundadırlar. Bu noktada sosyal sorumluluk karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin gerek çalışanlarına, ortaklarına ve gerekse topluma zarar vermeden ve katkı sağlayarak faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir.<sup>54</sup> Sosyal sorumluluklar çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. İşletmelerin yaptıkları faaliyetlerin ekonomik sonuçlarına katlanmalarının yanısıra, sosyal sorumluluklarına da katlanmaları ve gözönünde tutmaları gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk “ işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplumun) hiç birinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>55</sup> Bir başka kaynakta işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>56</sup> Bu durumda işletmeler toplumun birer üyesi olarak sosyal sorumluluklarını kabul etmek zorundadırlar. İşletmelerin sadece yöneticilere değil, aynı zamanda ilişki içinde olduğu finansal kurumlara, işgörenlere, müşterilere, tedarikçilere, rakiplere, kamu idarelerine, devlete, çeşitli birliklere ve ortaklara karşı sorumluluklarının olduğu belirtilmektedir.<sup>57</sup>

<sup>53</sup> Mehmet ÖZCAN, “Dünyada ve Türkiye’de İşletmelerin ve Fertlerin Sosyal Sorumlulukları”, *Sevk ve İdare Dergisi*, S.64 (Aralık 1973), s.15

<sup>54</sup> Hüseyin ÖZGEN, Azmi YALÇIN ve Azim ÖZTÜRK , “Çağdaş İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, 2. *Yönetim Kongresi*, (İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası,1994), s.396

<sup>55</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997), s.112.

<sup>56</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (Cilt:1, Yenilenmiş 3.Baskı, İstanbul, 1990), s.110

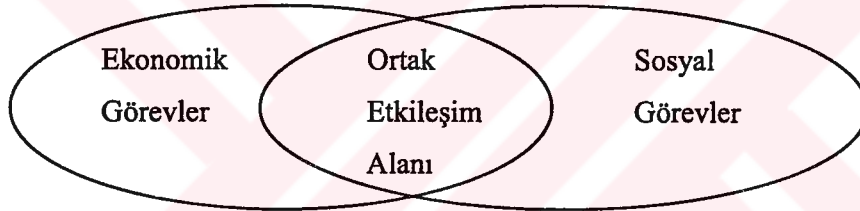
<sup>57</sup> Hüseyin ERGİN, “Sosyal Sorumluluk Muhasebesi Ne, Nasıl Ölçümlenmeli”, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2(Haziran 1982), s.111.



Sosyal sorumluluklarda iki farklı durumun ele alındığı ifade edilmektedir. Bunlar:<sup>58</sup>

- Sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte, işletmenin devamı için kar etmesi gerektiğini temel veri olarak almaktadır.
- İkincisi, işletmelerin öneminin giderek artması ve toplum içinde vazgeçilmez bir kurum haline gelmeleri nedeniyle bir takım sorumluluklar üstlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu durumda işletmelerin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumluluklarının birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Her iki alandaki görev ve sorumluluklar birlikte düzenlenmeli ve karşılıklı etkileşimleri sürekli göz önünde tutulmalıdır. Günümüzde işletmeler ekonomik amaçları gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetleri ortadan kaldıracak, sosyal dengeyi korumalıdır. Aynı zamanda da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetleri bularak sosyal faydayı artırmalıdır.<sup>59</sup>



### Şekil 3. Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İçişeliği

Kaynak : Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (Yenilenmiş 3. Baskı, Cilt 1, İstanbul 1990), s.111

Ekonomik görevler ve sosyal görevlerin etkileşimleri içiçe bulunmaktadır. Sosyal sorumluluklar işletmenin karar mevkiindeki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında, toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin etkinlikleri yapma zorunluluğunu da getirmektedir. Bu nedenle işletmenin ekonomik sorumluluk ve görevleri sosyal sorumluluk görevlerinden ayrı düşünülmemelidir.

<sup>58</sup> DİNÇER, s.112.

<sup>59</sup> DİNÇER, s.113.



## B) SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMINI ORTAYA ÇIKARAN KOŞULLAR

Son yıllarda, yönetimin sorumlulukları, yöneticilerin uyması gereken ahlaki ve yasal kurallar ile iş dünyasındaki değer yargıları gibi ögeler hem işletme yöneticilerinin, hem de kamuoyunun dikkatini çekmeye başlamıştır. İşletmelerin başlangıçta insan ihtiyaçlarını gidermek amacıyla kurulmuş bir ekonomik birim olması kabul edilirken, şu anda işletmelerin toplumda kazandığı önem nedeniyle sosyal bir kurum haline geldikleri kabul edilmektedir.<sup>60</sup> Çağdaş işletmelerin bir tek veya bir grup bireyin menfaat ve isteklerine hizmet eden bir ekonomik araç olmaktan uzaklaştığı görülmektedir. Daha geniş bir çevreye, çeşitli birimlere yararlar sağlayan toplumsal bir kuruluş olma niteliğinin arttığı gözlenmektedir.<sup>61</sup>

Mal ve hizmet üreten tüm işletme ve kurumların sadece kendi menfaatlerini dikkate almayıp, kendi menfaatleri dışında kalan bazı toplumsal boyutların ele alınmasına neden olan sosyal sorumluluk kavramını ortaya çıkaran koşullar mevcuttur. I. Dünya Savaşı, 1929-1933 yılları arasındaki ekonomik bunalımlar ve özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki bazı değişimler ve gelişmeler sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışına neden olmuştur. Değişimler ekonomik, politik ve toplumsal değişim olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.<sup>62</sup>

### 1. Ekonomik Değişim

Liberalizm adı verilen ekonomik düşünce biçimine göre, işadami, sermayeci, girişimci, yönetici kuruluşun mutlak hakimi kabul edilmektedir. Kararlarında genellikle işletmenin menfaatleri ön planda olmaktadır. Bu düşünce sistemine "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" denilmektedir. Bu düşünce bazı sınırlamalar olsa bile, ilke olarak yöneticinin karşısında devletten ve toplumdan sınırlamalar gelmeyeceğini savunmaktadır. Fakat I. Dünya Savaşı'ndan sonra 1929-1933 ekonomik bunalımıyla bazı gelişim ve değişimler olmuştur.<sup>63</sup>

<sup>60</sup> MASSİE, s.29.

<sup>61</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.90.

<sup>62</sup> TOSUN, s.93.

<sup>63</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", *Yönetim*, Yıl:3, S.11 (Nisan, 1979), s.4

## 2. Politik Değişim

Dünyanın iki bloğa ayrılması, uluslararası ekonomik ve siyasal rekabetin şiddetlenmesi, ulusların ve kurumların yönetiminde bir takım değişiklikler meydana getirmiştir.<sup>64</sup> Politik değişikliklerden bir diğeri demokratlaşma ve insanileşme eğilimlerinin giderek güçlü hale gelmesidir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan Birleşmiş Milletler Örgütü'nün meydana getirdiği insan hakları beyannamesinde yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe, bireyin hem toplumsal hem de siyasal gücünün arttığı gözlenmiştir.<sup>65</sup>

## 3. Toplumsal Değişim

Nüfusun hızla çoğalması, nüfus yoğunluğunun artması, insanlar arasındaki ilişkileri sıklaştırmıştır. Aynı zamanda işsizlik sorununu da daha şiddetli hale getirmiştir.<sup>66</sup> Toplum içinde yaşayan bireylerin yalnız olmadığı ortaya çıkmıştır. Bireyler bağlı bulunduğu mesleğin, çeşitli çıkar gruplarının içinde yer almaya başlamışlardır. Sonuçta bireyin örgütsel gücünün arttığı gözlenmiştir.<sup>67</sup>

Yukarıda sayılan ekonomik, politik ve toplumsal değişiklikler yeni ihtiyaçlar oluşturmuş artık yeni bir yetki ve sorumluluk anlayışı gelişmeye başlamıştır. Ekonomik ve teknik bilim olarak kabul edilen işletmeler, sosyal nitelikleri bulunan kurumlar olarak görülmeye başlamıştır. Artık işletmeler yalnızca mal ve hizmet üretmekle kalmayarak, aynı zamanda toplumun sosyal, ekonomik ve politik ihtiyaçlarına cevap verecek, sorunlarına çözüm bulacaklardır.

### C) SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

Sosyal sorumluluklarla ilgili tartışmalar günümüzde hala devam etmektedir. Sosyal sorumluluğun işletme ile toplum arasında sosyal bir uzlaşma ve anlaşma olduğu ifade edilmektedir. Fakat uzlaşma ve anlaşmada odak noktasının işletme mi, yoksa

<sup>64</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.94.

<sup>65</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", s.5.

<sup>66</sup> ATAÇ, s.105.

<sup>67</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", s.5.

toplum mu olacağı tartışma konusu olmaktadır.<sup>68</sup> İşletmelerin toplumsal sorumluluklarıyla ilgili iki görüş belirtilmektedir. Birincisi, işletmelerin yalnızca ekonomik sorumluluklarının olduğunu kabul etmektedir. İkincisi toplumda önemli bir yer teşkil eden işletmelerin sosyal sorumluluklardan kaçınmalarının mümkün olmadığını belirtmektedir.<sup>69</sup> Burada toplumsal sorumlulukla ilgili iki farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır.

### 1. Klasik Yaklaşım

Bu yaklaşım Milton Friedman ve Chicago ekolü tarafından desteklenmiştir. Yaklaşım yönetimin sorumluluğunun pay sahiplerinin karını en üst noktaya çıkarılmasını savunmaktadır. Sosyal sorunların yöneticileri doğrudan ilgilendirmediğini ve bu sorunların pazar mekanizması içinde kendiliğinden çözümleneceğini savunmaktadır. Bu mekanizmanın başarısızlığında ise sorunların yasalarla çözümleneceği belirtilmektedir.<sup>70</sup>

Friedman'a göre "işletmenin bir tek sorumluluğu karını maksimize etmektir". Klasik yaklaşımçılar, işletme gelirlerinin daha da artmasını sağlamak için karların dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasını savunmaktadırlar. Böylelikle yeni yatırımlar, toplumdaki insanların ekonomik refahını artıran yeni işlerin ortaya çıkmasına neden olarak sonuçta yeni malların üretimini sağlayacaktır.<sup>71</sup> Bu görüş savunucuları, işletmelerin rasyonel kullanımını sağlayarak toplum refahının yükseltilmesinin sağlayacağını ileri sürmektedirler. Sosyal sorumluluğun devlet tarafından sağlanmasını vurgulamaktadırlar.<sup>72</sup> Günümüzde bu görüş benimsenmemektedir. Çünkü yalnızca kar maksimizasyonu kabul edilmemekte ve işletmenin yaşadığı çevreye katkıda bulunması gerektiği savunulmaktadır.

<sup>68</sup> DİNÇER, s.113.

<sup>69</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.41.

<sup>70</sup> ATAÇ, s.104.

<sup>71</sup> Mehmet ŞAHİN, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, (1984), s.56

<sup>72</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.41.

## 2. Modern Yaklaşım

İşletmelerin sayısının giderek artmasının, hacim olarak büyümesinin, sanayi toplumlarında beşeri ve sosyal sorunları da beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Burada işletmeler kendi fonksiyonlarını icra etmeli, mal ve hizmet üretiminde kaynakları etkin ve verimli kullanabilmelidirler. Aynı zamanda da sosyal rollere sahip olmalıdırlar.<sup>73</sup> Modern yaklaşım işletmelere, örgütsel amaçların çok ötesinde, bir takım toplumsal amaçlarda yüklemeye çalışmaktadır. Örneğin işletme zehirli atıkları boşalttığı gölü, baştan aşağıya temizlemeli veya eğitimsiz iş görenlerinin uzmanlığını artırmalıdır. Son dönemlerde özellikle yoğunluk kazanan çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği, işletmelerin tekelleşmesi bu yaklaşımın destek görmesine neden olmuştur.<sup>74</sup> Sosyal sorumluluklarla ilgili yaklaşımlar ne olursa olsun önemli olan günümüz koşullarında işletmeler, içinde bulunduğu toplumu ve çevre faktörlerini dikkate almak zorundadırlar.

İşletmelerin başarısı yalnızca kar ile ölçülmemektedir. İşletmelerin toplumsal sorunların çözümüne olan katkıları da başarı için zorunlu olmaktadır.<sup>75</sup> Diğer taraftan kamuoyunun tepkilerini uzun süre dikkate almamaları olayı değildir. Bu gün işletmeler çevre değişikliklerine nasıl uyum sağlayacaklarını, kendi faaliyetlerinin işletmeye olan etkilerini düşünmelidirler. Artık günümüzde işletmelerin çevre sorunları, tüketicilerin korunması, çalışan personelin eğitimi, bulunulan bölgenin kültürel ve sosyal yaşamına katkısı her geçen gün artmaktadır.

### D) GÜNÜMÜZDE SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Endüstri toplumunun evrimine uygun olarak işletmelerin de sosyal sorumlulukları artmıştır. İşletmeler artık mal varlıklarıyla ilgilenmemektedirler. Bugün için işletmeler yalnız hissedarlarına sorumlu olmayıp, aynı zamanda işletmede çalışanlara, müşterilere ve halka karşıda sorumluluk hissetmektedirler.

Son dönemlerde sosyal sorumlulukların iki konuda yoğunlaştığı görülmektedir.<sup>76</sup>

<sup>73</sup> DİNÇER, s.114.

<sup>74</sup> ŞAHİN, s.56.

<sup>75</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.41.

<sup>76</sup> VYAKARMAM, s.61.

- Doğanın, kaynakların ve çevrenin kullanımı ve korunması ile ilgili çalışmalar (Depolarda çevreye zararlı şeylerin kullanılmaması, enerji tasarrufu üzerinde durulması, yeniden kullanıma önem verilmesi)

- Doğrudan firmaların faaliyetleri ve ilgili olmasa da müşterilere faydası olan faaliyetler yapma (Eğitime, sağlığa yardım, gençlere iş bulma, spor ve müzik faaliyetlerine sponsorluk etme, sanat ve dil öğrenimi).

Çevrenin korunması, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, fiyat indirimleri, kaliteli ürünlerin sunulması, yeni ve uygun teknolojilerin araştırılması, yatırımların toplumun ihtiyaçlarının önceliğine göre yapılması, uzun vadede tüketicilere ve topluma zarar verecek yatırımların karlı olsa da terk edilmesi gibi faaliyetlerin birer sosyal sorumluluk konuları olduğu belirtilmektedir. Sosyal sorumlulukla ilgili konular işletme içi ve işletme dışı sorumluluklar ya da hukuki, ahlaki, ekonomik sorumluluklar olarak da ayrılabilirler.<sup>77</sup>

## 1. İç Alanlar

İşletmelerde personel, tüketiciler, satıcılar, devlet ve kamu kuruluşları, rakipler, bilim kuruluşları ve yardım dernekleri genel olarak da halk başlıca çıkar grupları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çıkar gruplarından bazıları işletme içinde, bazıları işletme dışındadır. Ortaklar, personel ve yöneticiler işletme içinde baskı grupları olarak ifade edilmektedir.<sup>78</sup> İşletmenin içinden baskı sonucu oluşan sosyal işletme amaçları, çalışan personelin özellikleri ve kişisel değerleri ile ilgili olmaktadır. İşletmenin içinde çalışan kişilerin değerleri dikkate alınmalı ve işletme amaçları bu yönde düzenlenmelidir.<sup>79</sup>

### a) Ortaklar

Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu işletmenin yöneticilerine, hissedarlarına ve sermaye sahiplerine karşı olan sorumluluklar olmaktadır. İşletmelerin

<sup>77</sup> DİNÇER, s.115.

<sup>78</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", s.8.

<sup>79</sup> EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.105.

en önemli kaynakları sermayeleridir.<sup>80</sup> İşletme ortağı olan kişiler koydukları sermayenin getirisi olarak en yüksek oranda kar elde etmek istemektedirler. İşverenler açısından kendisine en iyi kazancı sağlayan işletme en iyi işletme olarak kabul edilmektedir.<sup>81</sup> Kısa veya uzun vadede ortaklarına gelir sağlayamayan işletmelerden ortaklar paylarını geri çekebileceklerdir.<sup>82</sup> Sermaye payı olarak madde ve emek yoksunluğu üretim olanağını ortadan kaldıracı, işletme fonksiyonlarını kaybederek yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.<sup>83</sup> Sosyal sorumluluk gereği işletme sahiplerinin beklentileri şu şekilde sayılmaktadır.<sup>84</sup>

- Uzun sürede maksimum kazancın sağlanması
- İşletmenin verimli çalışması
- İşletmenin gidişinden bilgi edinilmesi
- İşletmede mevcut olan üretim öğelerinden olduğu kadar çok yararlanılması
- Kazancın işletme sahiplerine adil şekilde dağıtılması

Bu beklentiler gerçekleştiğinde işletmelerin ortakları açısından sosyal sorumluluk gerekleri yerine getirilmiş olacaktır.

#### b) İşgörenler

İşletmeler herşeyden önce kendi iş görenleriyle yakın ilişkiler kurmaktadır. İşletmede çalışan birden çok eleman varsa birçok kişinin bir arada çalışmasının sonucu gerek dikey ve gerekse yatay düzeyde çok yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurulmaktadır. Bu sebeple işletmeyi yönetenlerin ekonomik ilişkilere verdiği önem kadar sosyal ilişkilere de önem vermeleri gerekmektedir.<sup>85</sup> Roethlisberger'e göre organizasyonların iki fonksiyonundan birisi "organizasyona mensup bireyler arasında memnuniyet oluşturmak ve bu memnuniyetin adil şekilde dağılımını sağlamak" olarak ifade edilmektedir. Bu fonksiyon mal veya hizmetin üretimi kadar önemlidir. Çalışanlarını tatmin etmeyen işletmeler terk edilecek ve üretimde

<sup>80</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.104.

<sup>81</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.24.

<sup>82</sup> TENEKECİOĞLU, s.52.

<sup>83</sup> ÖZCAN, s.15.

<sup>84</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.45.

<sup>85</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.28.

bulunamayacaklardır.<sup>86</sup> İşletmelerde çalışanların tatmini sadece ödenen ücretle sağlanmamalıdır. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra sosyo-psikolojik ihtiyaçların da karşılanması gerekmektedir.<sup>87</sup> İş görenlerde her şeyden önce insandır. İşletmeye geldiklerinde emeklerinin yanında kendi düşünce, özlem, tutku ve duygularını da kendisiyle beraber getirmektedir. Personelin fiziksel gücü ve yönü yanında düşünsel, ruhsal ve duygusal gücü ve yönü de bulunmaktadır. İşletme yöneticilerinin çalışanlarının beklentilerine cevap verecek tutum ve davranışlar gösterebilmesi beklenmektedir.<sup>88</sup> İşletmede çalışan iş görenlerin istekleri şu şekilde sayılmaktadır.<sup>89</sup>

- Ücretler adil olmalı
- Geleceğinden emin olmalı (sigorta v.s.)
- İşinden zevk almalı
- Sosyal hakları verilmeli
- İşletmede olup bitenlerden bilgisi olmalı

İşletmeler iç alandaki ortakların ve iş görenlerin amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla çağdaş bir işletme yöneticisi sağduyulu ve becerikli bir devlet adamı, ordu kumandanı ya da bir gemi kaptanı gibi işlevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek durumundadır. İşlevlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi işletme içi ve işletme dışı uyumun sağlanmasına bağlı olmaktadır.

## 2. Dış Alanlar

İşletmelerin iç çevresinden gelen baskılar yanında, dış çevresinden gelen baskılarda bulunmaktadır. Dış çevreden gelen baskılardan en önemlisi müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarıyla ilgili olmaktadır. Bazı işletmeler hem riski kaldırmak hem de müşteriye hizmet sunmak için düşük karlı ürünlerin üretimine devam etmektedirler. Ürün, fiyat, kalite farklılaşmalarının çoğunda yer alan neden müşteriye hizmet olarak belirtilmektedir. Kimi işletmeler ise hem iç hem de dış pazarda ün yapmak ve müşteri sayısını artırmak için sosyal prestij açısından ekonomik olmayan bir amacı

<sup>86</sup> ÖZCAN, s.16.

<sup>87</sup> TENEKECİOĞLU, s.52.

<sup>88</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.28.

<sup>89</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", s.9.



gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.<sup>90</sup> İşletmeler bir taraftan içteki sorunları çözmeye çalışırken, bir taraftan da işletme dışında yer alan toplumsal kesimlerle ilişki kurmak durumundadır. Dış çevrede müşteriler, tedarikçiler, hükümet, doğal çevre ve toplum işletmeleri etkisi altında tutmaktadırlar.<sup>91</sup> Bu etkiler çeşitli açılardan aşağıda ifade edilmektedir.

#### a) Müşteriler

Müşterilere karşı olan sorumluluk “müşterinin istediği mal veya hizmetin istediği yer ve zamanda ödemeyi kabul edeceği fiyatla satılmasını” kapsamaktadır.<sup>92</sup> Fakat günümüzde bu sorumluluk anlayışı yeterli gelmemektedir. Reklam ve ilanlarda dürüst hareket etmek, müşteriye mal veya hizmeti tanıtmak, bakım ve tamiratta hizmet vermek gibi sorumluluklar ifade edilmektedir.<sup>93</sup> Tüketimcilik 1960’ların sonundan itibaren işletmelerin karşı karşıya kaldıkları sosyal konulardan biri olmaktadır. Philip KOTLER, tüketimciliği kişileri ilgilendiren organize sosyal hareketler ve devletin satıcılara karşı alıcıların gücünü ve haklarını koruyan bir sosyal boyut olarak tanımlamaktadır.<sup>94</sup> Başlangıçta işletmeler tüketicilerin ihtiyaçlarını giderecek özelliklere sahip mal ve hizmet üretmek durumundadır. Tüketicilerin tüketim olgusundan zarar görmemeleri en doğal haklarıdır. Tüketicilerle ilgili başlıca haklar şunlar olmaktadır.<sup>95</sup>

- Ürün kalitesi, fiyat, satın alma gücü
- Bilgilendirme hakkı
- Seçim hakkı
- Sesini duyurabilme hakkı
- Temiz bir çevreye sahip olma hakkı
- Azınlıkların hakkı

<sup>90</sup> EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.94.

<sup>91</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.28.

<sup>92</sup> TENKEKİOĞLU, s.52.

<sup>93</sup> ÖZCAN, s.51.

<sup>94</sup> HODGETTS, s.687.

<sup>95</sup> İsmail KAYA, “Pazarlama Yönetiminde Sorumluluk”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:5, S.26, (Mart-Nisan 1991), s.2



Sayılan haklar yanında günümüzdeki tüketiciler çevreye daha fazla duyarlılık göstermektedirler. İşletmelerden sorumluluklarının farkına varmalarını ve doğal çevreyi koruyacak uygulamaları beklemektedirler.<sup>96</sup> Şu anda işletmelerin hem tüketiciyi koruyucu davranışlar göstermesi, hem de bu konuda duyarlı olmayan kişi ve gruplarla mücadele etmesi önemli bir sosyal sorumluluk olarak kabul edilmektedir.<sup>97</sup> Unutulmaması gereken artık müşterilerin kendi arzu ve isteklerini gerçekleştiren işletmeleri seçip benimsemeleridir. Çünkü müşteriler kendilerine yönelik davranışların içten olup olmadığını anlayabilmektedirler. Müşteriye ve ilişkilere odaklı olan işletmeler de kişilerarası beceriler anahtar kabul edilmektedir, müşteri tatmini öncelikli tutulmakta ve amaç dürüst ve sorumlu müşteri ilişkileri kurmak şeklinde ifade edilmektedir.<sup>98</sup> Pasif konumdan sıyrılan, aktif bir kimliğe kavuşan müşteriler farklı rollere girmeye başlamışlardır. 1990'lı yıllara kadar pasif bir seyirci olarak kabul edilen müşteriler, 2000'li yıllarda aktif bir oyuncu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerle müşteriler arasındaki yeni yaklaşım "Co-opting Customer Competence" olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın özü C.K. Prahalad'a göre, müşteriler işletmeler tarafından bir rekabet unsuru olarak görülebildiği gibi, aynı zamanda da bir rakip olarak görülmektedirler.<sup>99</sup> İşletmelerin tüketicileri daha iyi anlamaları yaptıkları işe tüketici açısından bakmaları gerekmektedir. Tüketicilerin korunması konusunda işletmelerden şu sorumluluklar beklenmektedir.<sup>100</sup>

- Mal ve hizmetle ilgili tüketici şikayetlerini öğrenmek için tüketici şikayet bürosu kurmalı ve periyodik olarak da tüketici araştırmaları yapmalıdırlar
- Değişen tüketici isteklerine karşı, tüketicilere yönelik pazarlama anlayış ve uygulamalarını benimsemelidirler.
- Reklam, ambalajlama ve garanti belgeleri gibi konularda tüketiciyi yanıltıcı uygulamalardan kaçınılmalıdır.
- Maliyet artışına neden olmasına rağmen, mal kalitesini yükseltmeli, garanti belgelerini anlaşılır duruma getirmeli, satış sonrası servis maliyetlerini

<sup>96</sup> Yavuz ODABAŞI, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*, (2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:908, Eskişehir, 1998), s.194

<sup>97</sup> DİNÇER, s.118.

<sup>98</sup> Yavuz ODABAŞI, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (Sistem Yayıncılık, İstanbul 1997), s.181.

<sup>99</sup> Sibel AKBAY, "Tüketicile Ortaklaşa Rekabet", *Capital Dergisi*, Yıl:8, S.6 (Haziran 2000), s.185.

<sup>100</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.30.

azaltmaya çalışmalı, hatalı malları telafi etmeli, tüketicilere malların dayanıklılığı ve güvenliği konusunda bilgi sağlamalıdır.

Toplumun temel birimleri olan işletmeler, tüketicilere etkin hizmet verdiklerinde, dürüst, güvenilir, kaliteli ve aldatıcı olmayan malları sunduklarında hem karlılık yönünden amaçlarına ulaşmış olacaklardır, hemde sosyal sorumluluk açısından da amaçlarına ulaşmış sayılacaklardır.<sup>101</sup>

#### b) Tedarikçiler

İşletmelere girdi sağlayan satıcı firmalar, kurumlar ve şahıslar ürettikleri mal ve hizmetleri uygun fiyattan satabilmeyi, alacaklarını zamanında tahsil edebilmeyi ve işletmeyle olan ilişkilerinin istikrarlı olmasını beklemektedirler.<sup>102</sup>

İşletmelere girdi sağlayan ve sorumlu olması gereken diğer işletmeler üç grupta toplanabilir. Bunlar :<sup>103</sup>

- Mal veya hizmet alınan işletmeler
- Mal veya hizmet satılan işletmeler (Endüstriyel tüketiciler ya da alıcılar)
- Rakip işletmeler

Satıcı durumunda olan işletmelere siparişlerin düzenli verilmesi, ödemelerin gerektiği zamanda yapılması gibi dürüst ticaret yapma sorumluluklarıdır. Alıcı durumunda olan işletmelere karşı sorumluluk müşterilerle aynı özelliklerdedir.

#### c) Hükümet (Devlet)

Genel olarak devlet ve diğer kamu kuruluşları işletmelerden ülkeye hizmet ve vergi sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemektedir.<sup>104</sup> Ancak devlet ve diğer kamu kuruluşları, iş hayatına rahat, emin ve sıkıntısız bir çalışma ortamı sağlama göreviyle yükümlü olmaktadır.<sup>105</sup> Devlet işletmelerden belirli zamanlarda, elde ettikleri kazançlarının bir bölümünü vergi olarak almaktadır. İşletmeler istekli

<sup>101</sup> Esen KARABACAK, "İşletme Kararlarında Etiksel Uygulamaların Toplumsal Açından Önemi ve Tüketicilerin Üzerindeki Etkisi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:10, S.56, (Mart-Nisan 1996), s.23

<sup>102</sup> MÜFTÜOĞLU, s.141.

<sup>103</sup> ÖZCAN, s.16.

<sup>104</sup> TOSUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", s.8.

<sup>105</sup> ŞAN ÖZ-ALP, *Yönetim (Seçme Yazılar)*, (Eskişehir İ. ve Tic. İl. Akademisi, Yayın No:177), s.341

olmasalar da vergi vermek zorundadırlar. Bununla birlikte işletmeler kurulurken ya da büyüme politikası izledikleri zaman bazı kamusal kuruluşlarla belirli işlemleri yapmak zorundadırlar. Örneğin yatırım indiriminden yararlanmak isteyen işletmeler, hazırladıkları fizibilite raporlarını D.P.T.'na sunarak onay almak durumundadırlar.<sup>106</sup> İşletmeler verecekleri kararlarda devletin getirdiği düzenlemelere uymak, devletin kendi kurduğu ya da ortağı olduğu işletmelerle ekonomik yaşama çeşitli düzeylerde karışabileceğini dikkate almalıdırlar. Devlet tüketicilerin korunması, çevrenin korunması, finansal pazarların düzenlenmesi, kayıt ve vergi işlerinin düzenlenmesi gibi fonksiyonlar icra edebilmektedir. Bu nedenle ekonomik yaşamda dolaylı ya da doğrudan yer alabilmektedir.<sup>107</sup> Çağdaş anlamda toplumsal sorumlulukların bilincine ulaşmış iş adamlarından devlet adamlarının sağlayacağı birçok şeyler bulunmaktadır.<sup>108</sup> Günümüzde iş adamlarının siyasetin biçimlenmesi ve uygulanmasında önemli rolleri bulunmaktadır.

#### d) Doğal Çevre

İşletmeler bir taraftan daha çok kaliteli mal ve hizmet üretirken öte yandan buldukları doğal çevreyi kirleterek insanlar için zararlı olabilmektedirler. Toplum ise işletme eylemlerinden kaynaklanan bu zararlı sonuçları hoş karşılamamaktadır. Şu anda da çevreyi kirleten işletmeleri, toplumun anlayışla karşılaması mümkün görülmemektedir.<sup>109</sup> Bu durumda işletmelerin sosyal sorumluluğun bir gereği olarak bir taraftan çevreyi kirletmemeleri, diğer taraftan kirlenmiş bir çevreyle mücadele ederek düzeltici tedbirler almaları gerekmektedir.<sup>110</sup> Bir çok işletme sosyal sorumluluk alanı olarak doğal çevreyi seçmektedirler. Ekolojik dengenin korunması, doğal kaynakların korunması, atıkların değerlendirilmesi ve üretim aşamasında çevreye zararlı olmayan maddelerin kullanılması bu konuyla ilgili faaliyetler olarak sayılmaktadır.<sup>111</sup> Tüm dünyayı kuşatan çevre duyarlılığı Türkiye'yi de etkilemektedir. Şu anda işletmeler özellikle globalleşme endişesiyle çevre koruma faaliyetlerine yönelmektedirler. 1983

<sup>106</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.33.

<sup>107</sup> KARALAR ve ÖZKUL, s.34.

<sup>108</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.102.

<sup>109</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.30.

<sup>110</sup> DİNÇER, s.118.

<sup>111</sup> ÖZGEN ve diğerleri, s.410.

yılında çıkartılan çevre yasası çerçevesinde bir takım yönetmelikler hazırlanmış ve su kirliliği, gürültü, atıkların kontrolü ve hava kalitesinin korunması gibi konulardaki yönetmelikler yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Örneğin ülkemizdeki önde gelen sanayi kuruluşları üretim sonunda meydana gelen su atıklarını arıtma tesisleriyle geri kazanmakta, kazanılmayanlar fiziksel, kimyasal ve biyolojik olarak arıtılarak kanalizasyona verilmekte, gürültü kontrol ölçümleri başlatılmış ve doğal gaz geçişte fuel-oil yakılmasından kaynaklanan kirlilik önleme çalışmalarıyla çevre konusundaki duyarlılıklarını göstermektedirler.<sup>112</sup>

Sosyal sorumluluk taşıyan bir işletme yönetiminin çevreyle ilgili yapabileceklerini iki grupta toplayabiliriz.<sup>113</sup>

- Koruma önlemleri
- Kirlenme ve israf önlemleri

Koruma, üretim kaynağı rezervlerinin akılcı bir şekilde kullanımı olmaktadır. Şu anda toplum aşırı ve bilinçsiz bir şekilde kullanılan kaynakların yetersizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin enerji yetersizliği, enerji krizine neden olmakta, toplumu her yönden olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar şu şekilde toplanmaktadır.<sup>114</sup>

- İşletmelerin ürettiği malların topluma doğrudan zararlı olması. Örneğin uyuşturucu gibi sağlığa zararlı ilaçlar
- İşletmenin ürettiği malın topluma doğrudan yararlı fakat dolaylı olarak zararlı olması. Örneğin zararlı böcekleri yok etmekte kullanılan DDT ilacının gıda maddeleri üretimini düşürmesi
- Üretim atıklarının insanlığa zararlı olması.

Üretim atıkları çevre kirliliğine neden olmaktadır. Kirlilik genellikle hava kirlenmesi, suların kirlenmesi, karaların kirlenmesi ve gürültü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>115</sup> Çevreyle ilgili ikinci konu kirlenme ve israf önlemleriyle ilgilidir. Çevre kirliliği ve israf bir yandan yasal zorlamayla önlenmeye çalışılmalı, diğer yandan yasal zorunluluk olmasa bile sosyal sorumluluk bilinciyle çözümlenmesi gereklidir.

<sup>112</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.31.

<sup>113</sup> ŞAHİN, s.11.

<sup>114</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.32.

<sup>115</sup> ÖZCAN, s.20.

Ülkemizde özellikle Marmara Denizi, İzmit Körfezi ve Ankara her türlü canlının yaşamasını tehdit eder duruma gelmiştir. İşletmeler devletin çevre kirliliğini önleyici tedbirler almasına tepki göstermektedirler. Oysaki bu konunun önemini anlayan toplumlardaki işletmeler çevre kirliliğini en aza indirecek otomobil veya motor üretmeye çalışmakta, yapılan ilavelerle otomobillerin gaz harcamalarını azaltmaya çalışmaktadırlar.<sup>116</sup>

Çevre kirliliği ile ilgili yasal düzenlemeler yeterli olmamakta, bunun yanında çevreye duyarlı işletmelerin gönüllü katılımına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### e) Toplum

Günümüzde sosyal sorumluluk duygusuna sahip işletmeler toplumun acil ihtiyaçlarını gidermek için liderlik etmeye büyük önem vermektedirler. Örneğin evsiz insanlara, gelir sıkıntısı olanlara v.b. yardımda bulunmaktadırlar.

Sosyal sorumluluk konusunda en çok tartışmanın işletmeler yönünden olduğu ifade edilmektedir. Bu konuda batılı ülkelerde yasal düzenlemelere gidilmekte olduğu gözlenirken, Türkiye’de henüz bu konunun emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Örneğin işe almada cinsiyet ve ırk ayrımı, yiyecek, ilaç v.b. ürünlerin denetlenmesi, hava ve su kirlenmesi, standartlara uygunluk gibi konularda yeni yeni düzenlemelere gidildiği görülmektedir.<sup>117</sup> Eskiden işletmeler sosyal sorumluluğa hizmet etmenin en iyi yolunun pay sahiplerine karşı olan sorumluluğu yerine getirmek olarak kabul etmekteydiler. Bugün ise sosyal sorumluluğun anlamı daha da gelişmiştir. Temiz bir çevre, işsizlik oranını azaltma, sağlık koşullarını yükseltme gibi konuları kapsamaya başlamıştır. Bu durum işletmelerin toplumun hem ekonomik, hem de toplumsal amaç ve değerlerini dikkate almalarını gündeme getirmektedir.<sup>118</sup> Örneğin bir işletme mamul güvenliği, fiyatlandırma, mal ve hizmetin kalitesi, tüketiciye hizmet, reklam faaliyetleri, fırsatçılık, çevre kirliliği, ücretlendirme, çalışma şartları, özel hayatın dokunulmazlığı, haberleşme ve emeklilik gibi pek çok konuda toplum

<sup>116</sup> ŞAHİN, s.61.

<sup>117</sup> CAN, s.58.

<sup>118</sup> CAN ve TECER, s.47.

değerlerini gözönünde tutmalıdır.<sup>119</sup> Sonuçta hem işletmenin sürekliliği, hem de toplum değerlerinin canlı kalması için sosyal değerler gözönünde tutulmalıdır.

Örneğin ABD’de 1953 yılında bir imalat şirketinin Princeton üniversitesine yaptığı bağışın mahkeme tarafından sadece doğru bir davranış olmayıp, aynı zamanda bir görev olduğu kabul edilmiştir. Topluma hizmet eden bir işletmenin gerçekte kendisine hizmet ettiği karara bağlanmıştır. Toplumun gelişimine yardım etmek için kültür, sağlık ve eğitim konularına harcanan paralarla, işletmelerin ihtiyaç duydukları yetenekli, becerikli, eğitilmiş insanlar piyasadan elde edilip, bu insanların toplumun standartları bir toplum olmasını engellediği ifade edilmektedir.<sup>120</sup> İşletmelerin eğitim, sağlık, kültür alanlarında yapacağı katkılar toplumsal refahın sağlanmasında ve etkin bölüşümünde olumlu katkı sağlar.

## E) SOSYAL SORUMLULUĞUN İLKELERİ

İşletmelerin sosyal sorumlulukları olduklarını kabullenmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Toplumun sorunlarına, dertlerine eğilecek yine işletmeler olmaktadır.

ABD’li iktisatçı Milton Friedman bir işletmenin tek sorumluluğunun ekonomik performans olduğunu savunmaktadır. Ekonomik performans temel olup, bu olmadığı takdirde işletmenin diğer sorumluluklarını yerine getiremeyeceğini ifade etmektedir. Halbuki ekonomik performansın işletmenin tek sorumluluğu olmadığı giderek yaygınlaşmaktadır.<sup>121</sup> Bu anlayış sosyal sorumlulukla ilgili bir takım ilkeleri ortaya çıkarmaktadır.

### 1. Sosyal Sorumluluk İlkeleri

Her işletme kendi ekonomik gücü oranında, düşünce yapısına uygun bir politika hazırlamak ve uygulamak zorundadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk konusunda politikalar saptarken izleyecekleri ilkeler aşağıda belirtilmektedir,<sup>122</sup>

<sup>119</sup> DİNÇER, s.117.

<sup>120</sup> HODGETTS, s.663.

<sup>121</sup> Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkis ÇORAKÇI, (İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993), s.147

<sup>122</sup> ÖZBAŞAR, s.51.

1. İşletmenin ekonomik amaçlarının yanında sosyal amaçlarının belirlenmesi ve her iki amacın uzlaştırılması
2. İşletmede sosyal içerikli programların niteliği ve harcamaları konusunda bir fayda/maliyet analizinin yapılması
3. Yeni sosyal amaçlara ulaşmak için plan ve bütçelerin yapılması, uygulama yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kontrol standartlarının saptanması
4. Sosyal amaçların işletme içi ve dışında duyurulması ve diğer kuruluşlardan (Sanayi ve ticaret odaları, basın, üniversite, vb.) katkıda bulunmalarının istenmesi.
5. Yıl sonu itibariyle sosyal içerikli programların bilançosunun hazırlanması

## 2. Sosyal Sorumluluk İlkelerinin Uygulanışı

İşletmeler sosyal sorumluluklarla ilgili konularda özenli bir şekilde hareket ettiklerinde sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklardır. Sosyal sorumluluklarla ilgili ilkelerin uygulanışı şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>123</sup>

- a- Kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine, aktif, iyimser, çalışmayı seven, morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum.
- b- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflararası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği, insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum.
- c- Politik, sosyal, ekonomik ve dini kurumlarda danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum.
- d- Verimlilik ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum.
- e- Toplumsal kültürün hem mistik ve hem de materyalistik biçimde yorumlanarak ikisinin dengelendiği mutluluk arayışının bu ikisi arasında bulunacağına inanarak çalışan bir toplum.

Bu ilkelerin yaşama geçirilmesi durumunda huzurlu, mutlu, etkin, başarılı, yüksek standartları yakalamış bir toplum düzenine ulaşılacağı kaçınılmazdır.

<sup>123</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.107.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

19. yy. a kadar işletmelerin yönetiminde sosyal bir felsefe benimsenmediği ifade edilmektedir. Bu dönemlerde sosyal sorumluluk daha çok işletme sahiplerinin kazançlarının ve karlarının artırılması olarak kabul edilmekteydi. Bu durum 1930 Ekonomik Krizi sonunda değişmiş bulunmaktadır. Krizle birlikte işletme yöneticilerinin aynı zamanda müşterilere, iş görenlere, topluma ve devlete karşı da sosyal sorumlulukları olduğu bilinci yaygınlaşmaya başlamıştır. Dolayısıyla değişen sosyal sorumluluk anlayışı işletmeleri her yönden etkisi altına almış bulunmaktadır. İşletmelerin amaçlarına, politikalarına, örgüt yapılarına ve nihayet faaliyetlerine yönelik bir değişim getirmiştir.

#### I. SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ İŞLETMENİN AMAÇLARINA VE STRATEJİLERİNE ETKİLERİ

Sosyal sorumluluk anlayışıyla işletme yönetimleri yalnızca malvarlığının sağlandığı gelire ilgilenmeyip tam bir eşitlik sağlamayı amaç edinen bir yönetim sorumluluğunu esas almaya başlamışlardır.<sup>1</sup>

Malların ve hizmetlerin üretildiği veya pazarlandığı her yerde işletme faaliyetleri söz konusu olmaktadır. İktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluşlara işletme adı verilmektedir.<sup>2</sup> Amaç ise davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak ifade edilmektedir. İşletmelerinde sosyo-ekonomik bir örgüt olarak varolmasının

<sup>1</sup> Nüvit GEREK, "Ekonomist Gözüyle Çalışma İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2, S.1, (Ocak 1984), s.210

<sup>2</sup> İlhan CEMALCILAR, Doğan BAYAR, İnal C. AŞKUN, Şan ÖZ-ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1999), s.3



nedeni de insanların kendi amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olması olarak ifade edilmektedir.<sup>3</sup> İşletme yönetiminin ilk hedefi büyüme ile karı kurtarmak için sürekli bir çabanın gösterilmesi olarak ifade edilir. Ancak işletmeler, toplum ve çeşitli çıkar grupları tarafından ileri sürülen bazı değerlere de sahip çıkmak zorundadırlar. Karlılık ve büyüme, toplumda, müşterilerle, doğrudan tüketicilerle ve çalışanlarla kurulacak dürüst ilişkiler üzerine dayanmaktadır.<sup>4</sup> Strateji ise, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin ele alınarak işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi aynı zamanda faaliyetlerin tespit edilerek işletmeye kaynakların tahsis edilmesi olarak ifade edilmektedir.<sup>5</sup> İşletmelerin kendi amaçlarına yönelik ekonomik faaliyetleri ile sosyal sorumlulukları birbirinden ayrı düşünülmemelidir. Hem ekonomik, hem de sosyal alandaki faaliyetler birlikte ele alınmalıdır. Bu sayede işletmelerin ekonomik amaçları gerçekleştirilirken bir yandan toplumu olumsuz yönde etkileyecek faaliyetler ortadan kaldırılacaktır. Diğer yandan sosyal denge korunarak, toplumun refahını sağlayacak faaliyetler tesbit edilerek sosyal fayda artırılabilecektir.<sup>6</sup> İşletmeler amaca uygun şekilde çalışmak zorundadırlar. Amaca uygun çalışmayı ancak işletme yönetimi sağlayacaktır.

#### A) İŞLETMENİN AMAÇLARINA ETKİLERİ

Amaçlar, işletmelerin ulaşmak istediklerini belirleyen yönetsel planların en geniş bir grubu olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde başarının temeli, ulaşılmak istenen hedefin ve güdülen amacın ne olduğunun saptanmasına bağlı olmaktadır. Toplumun çeşitli kesimleri ile işletmeler arası ilişkilere bakıldığında, beklentilere göre her kesim işletmeleri değişik bakış açısından değerlendirmektedir.<sup>7</sup> İşletmeler topluma sağladıkları mal ve hizmet üretimlerinde ekonomik amacı temel alırken, toplum ise kendi ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren işletmeleri sosyal nitelikli işletmeler olarak algılamaktadırlar. İşletmelerin amaçları iki grupta incelenebilir.

<sup>3</sup> DİNÇER ve FİDAN, s.98.

<sup>4</sup> HODGETTS, s.664.

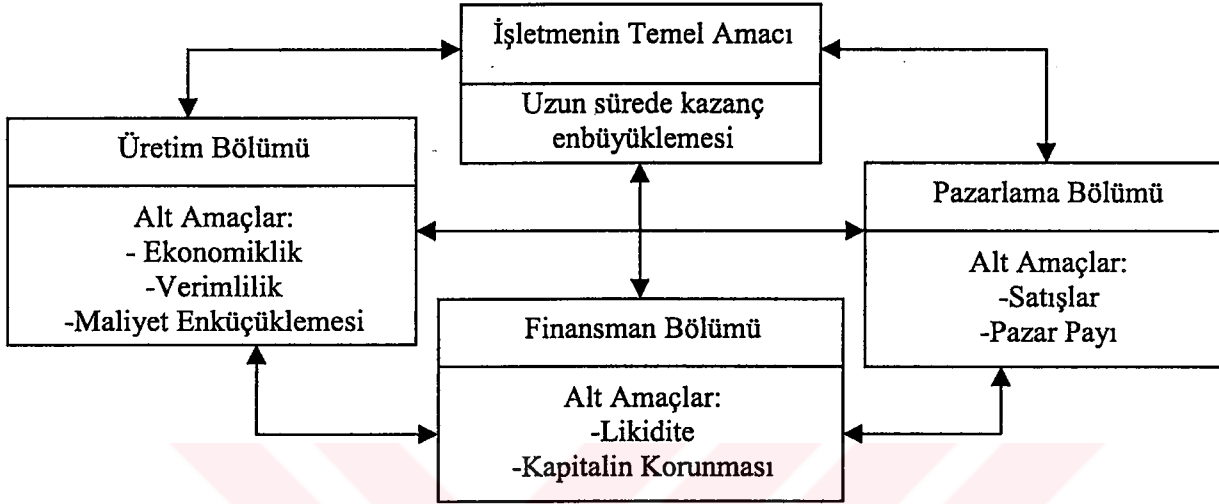
<sup>5</sup> DİNÇER ve FİDAN, s.98.

<sup>6</sup> DİNÇER ve FİDAN, s.113.

<sup>7</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.35.

## 1. Ekonomik Amaçlar

İşletmelerin en temel amacı uzun sürede kazanç maksimizasyonunu sağlamaktır. Kar amacı taşımayan işletmeler dışındaki işletmelerin temel amacının kar olduğu ifade edilebilir.<sup>8</sup>



Şekil 4. İşletmelerin Temel ve Alt-Dereceli Amaçları

Kaynak : Oktay ALPUGAN ve Diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (İstanbul, 1997), s.36

İşletmelerin ekonomik amacı, toplumsal fonksiyonuna ve varoluş nedenine uygun olarak, insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin üretilmesidir. Maddi amaçla, işletmelerin hangi dönemlerde, hangi ürün çeşitlerini, hangi miktarlarda üreteceği konularını kapsamaktadır. Bir işletmenin parasal amaçlarının, para ile ifade edildiği savunulmaktadır. Bu yönden

- Kar maksimizasyonu,
- Rantabilite (karlılık) maksimizasyonu,
- Satış geliri maksimizasyonu,
- İşletmenin piyasa değerinin maksimizasyonu,

<sup>8</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.36.

- Maliyet minimizasyonu gibi belirlenmiş bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>9</sup> Bir ayrıma gidilse bile genel olarak işletmelerin belli başlı amaçları arasında, uzun dönemde kar elde etmek, topluma hizmet, işletmelerin yaşamını sürekli kılmak ve sosyal sorumluluk yer almaktadır.<sup>10</sup> İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için karlı çalışmayı hedeflemeleri gerekmektedir.<sup>11</sup> Aynı zamanda da karlılık ekonomik etkinliği sağlamada en etkili araç olarak kabul edilmelidir. Ekonomik amaçları yeterince oluşturamayan işletmelerin sosyal nitelikli amaçlarda da başarılı olacağı söylenemez. Sosyal amaçlara gereken önem, ekonomik alt yapının sağlanmasına da bağlı olmaktadır.

## 2. Ekonomik Olmayan Amaçlar

Bir işletmenin çevresi ile ilgili amaçlara ekonomik olmayan amaçlar ya da sosyal amaçlar adı verilmektedir. İşletmelerin çevresini çıkar grupları oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmenin ekonomik olmayan amaçlarının çevresinden gelen baskılardan ve beklentilerden oluştuğu ifade edilebilir.<sup>12</sup> İşletmelerin temel amaçlarının ekonomik nitelikli olduğu kabul edilmektedir. Fakat ekonomik amaçların belirli düzeyde gerçekleşikten sonra, sosyal amaçlarında dikkate alınması söz konusu olmuştur. Bu amaçlar toplum yaşamının ekonomi yanında sosyal, kültürel, politik, ahlaki (etik), dini ve psikolojik boyutlarını da kapsamaktadır. İşletmelerin sosyal amaçları, işletmelerin içinden ya da dışından kaynaklanmaktadır.

- İşletme içinden kaynaklanan amaçlar işletmelerin sahipleri ve çalışan personelin kişisel değerleriyle ilgilidir.

- İşletme dışından kaynaklananlar ise, müşterilerin arzu ve isteklerini yerine getirmeye ve işletmelerin kendini toplumda kabul ettirme, toplumun çeşitli kurumları ve bireyleri ile iyi ilişkiler içinde bulunmasını kapsamaktadır.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> MÜFTÜOĞLU, s.142.

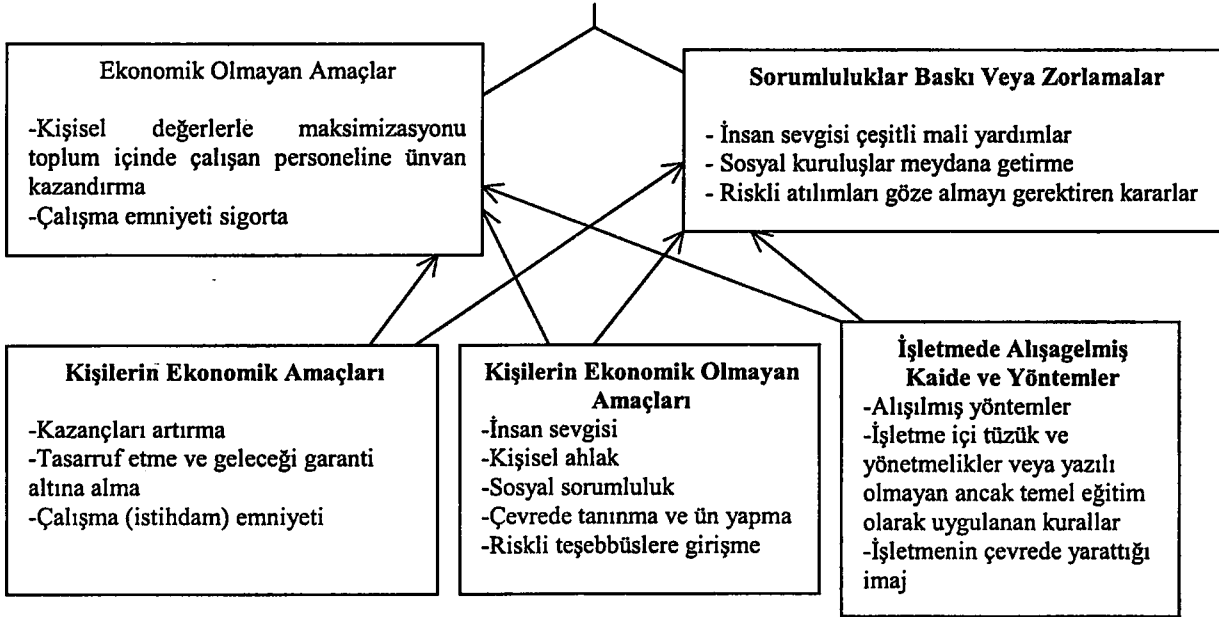
<sup>10</sup> ALPUGAN ve diğerleri, s.37.

<sup>11</sup> AKDEMİR, s.63.

<sup>12</sup> EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, s.103.

<sup>13</sup> MÜFTÜOĞLU, s.147.

### Ekonomik Olmayan Amaçlar (Sosyal Amaçlar)



#### Şekil 5. İşletmenin Ekonomik Olmayan Amaçlarının Oluşumu

Kaynak : Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5.Baskı, İstanbul, Ocak 2000), s.98.

Bir başka kaynak, sosyal amaçları şu şekilde belirtmektedir.<sup>14</sup>

- Güç sahibi olma: İşletmelerin ekonomik, politik ve sosyal güçlerinin bir birleşimi olarak ifade edilebilir. İşletmenin politik ve sosyal güce sahip olması için ekonomik başarının mevcut olması gerekmektedir.

- Prestij sağlama amacı: Girişimcinin kendisini toplumda kabul ettirmesiyle ilgili olmaktadır.

- Bağımsızlık amacı : İşletmelerin kurulmasında etkili olan öğelerden birisidir. Örneğin işletme sahipleri işletmeleri üzerindeki egemenliği paylaşmamak için kar maksimizasyonunu yerine getirmeyebilir.

- Ahlaki ve sosyal prensipler : İşletme sahipleri ve personelin davranış ve düşünce biçimlerine egemen olan ahlaki normlara dayanır.

<sup>14</sup> MÜFTÜOĞLU, s.150.

- İşletme geleneğinin sürdürülmesi amacı : Örneğin çocukların babanın işini devam ettirme amacı gibi daha çok kurumsallaşmamış işletmelerde geçerli olmaktadır.

- İşsizliğin önlenmesi veya yeni istihdam alanlarının açılması : Bu amaçla aynı zamanda geri kalmış bölgelerin kalkındırılması planlanmaktadır. Devlet, çeşitli teşvik önlemleriyle özel sektör işletmelerini bu tür amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir.

Sosyal amaçlar her işletme için farklı olarak algılanabilir. Önemli olan işletmelerin yapısına ve özelliklerine göre sosyal nitelikli amaçların uygulanabilmesidir.

İşletmelerin sosyal amaçları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile kişilerin değer yargılarından oluşmaktadır. İşletmelerin sosyal amaçlarının oluşumundaki etkiler şu şekilde belirtilmektedir:<sup>15</sup>

1- Kişilerin toplumda yaptıkları faaliyetler sonucu azami kazanç elde etmek istemeleri: İşletme içinde çalışanların kazançlarının maksimum olması için işletmelerde çabalar yoğunlaşmıştır. Günümüzde bireylerin savunuculuğunu sendikalar v.b. örgütler almaya başlamışlardır. Savunma hem kazançlar, hem de sosyal haklar açısından olmaktadır.

2- Kişilerin güvenlik ve tasarruf yapma amacı: Kişiler hastalık, yaşlılık, kaza, işten çıkarma v.b. durumlarda devamlı bir gelir kaynağı elde etmek istemektedirler. Sosyal sigortalar kurumu, danışma ve yardımlaşma sendikaları gibi kurumlarla bu amaçlar karşılanmaktadır. İşte bu nedenle birincil ve ikincil amaçlar işletmelerin sosyal amaçlar saptamalarına da neden olmuştur.

3- Kişilerin çevredeki estetik, kültürel ve sportif faaliyetlere katılma ve milli kaynakları koruma amacı: Kişisel bir amaç olarak çevredeki sosyal faaliyetlere duyulan ilgi sahip, yönetici ve çalışanlar olarak oluşan işletmelerin sosyal amaçları benimsemesine yol açmıştır. Çevrenin güzelleştirilmesi, yol yapımı, okul yapımı, oyun sahaları oluşturulması gibi faaliyetler işletmelerin sosyal amaçlarından bir kaçıdır.

4- İnsan sevgisi taşıma amacı: İnsan sevgisi, kişilerin toplumda tanınmalarını, sevimlerini ve karşılıklı dayanışma sağlamalarını ifade etmektedir. Bu amaç

<sup>15</sup> EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, s.106.

işletmelere de geçmiştir. İşletmelerde bilim kuruluşlarına, hastanelere vb. mali yardımlarda bulunma, çevredeki insanlara, hasta ve sakatlara istihdam olanakları sağlama gibi sosyal amacı da benimsemektedir.

5- Kişilerin cesaretli girişimlerde bulunma arzusu: Genç girişimci ve yöneticiler yaşlıların aksine işletme varlıklarını riske sokacak sosyal girişimlerde bulunmaktadır. Genç yöneticiler daha çok yenilik peşinde koşarak işletme faaliyetlerini çeşitlendirmeye, yeni ürünler ve pazarlar aramayı tercih etmektedirler. Bu nedenle yeni risklerin dikkate alınması sosyal amaçlar arasına girmiş bulunmaktadır.

## B) STRATEJİ VE POLİTİKALARINA ETKİLERİ

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları ortaya koyan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.<sup>16</sup> Bir başka kaynakta “strateji, işletme ile çevre arasında uyum kurabilecek amaçlı veya amaçsız faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>17</sup>

Sonuçta rekabete dayanan ekonomik bir ortamda, strateji, önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak kabul edilmektedir.<sup>18</sup> Stratejinin pek çok kavramla ilişkisi mevcuttur. Burada politika ve strateji arasındaki ilişkiye bakılabilir. Politika, yol gösterme, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya plan olarak tanımlanmaktadır. Politika ve stratejinin en belirgin benzer özelliği her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmasıdır.<sup>19</sup>

Artık işletmeler için strateji ve politikalar en önemli unsurlar haline gelmişlerdir. Stratejiye sahip olmayan işletmeler amaçlarını açıkça ortaya koyamaz. Strateji yokluğu işletmelerde kaynakların etkin ve verimli kullanımını engeller.

<sup>16</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Der Yayınları:197, Der Kitabevi İstanbul, 1997), s.5

<sup>17</sup> Feri MAVİŞ, “Stratejik Yönetim Modeli”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt II, S.1 (Haziran 1998), s.136

<sup>18</sup> EREN, s.6.

<sup>19</sup> EREN, s.13.

Sosyal sorumlulukların işletme stratejisine ve politikasına etkileri şu şekilde açıklanmaktadır.<sup>20</sup>

1- İşletme stratejisini, organizasyon yapısını ve personel politikasını toplumun değişen ihtiyacı ve beklentilerine uygun olarak değiştirmek.

2- Ulusal çıkarları gözönünde bulundurarak işletmelerin strateji, plan ve faaliyetlerinde gerekli düzenlemeleri yaparak bu konudaki kontrolleri sürekli hale getirmek.

3- Çevresel çatışmalara ve toplumsal anlaşmazlıklara neden olacak çıkar ve faaliyetlerden vazgeçerek, belirli ölçülerde taviz vermek. Bu amaçla strateji, politika ve planlarda değişiklikler yapmak.

4- Stratejinin uygulanmasına yardımcı olan politika ve faaliyetlerin sonucu olarak, ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklarda karşılıklı görüşme ve karşı karşıya gelme faaliyetlerine katılmak veya hazır olmak, faaliyetlerde, politikalarda ve stratejilerde gerekli değişimleri yapmaya istekli bulunmak.

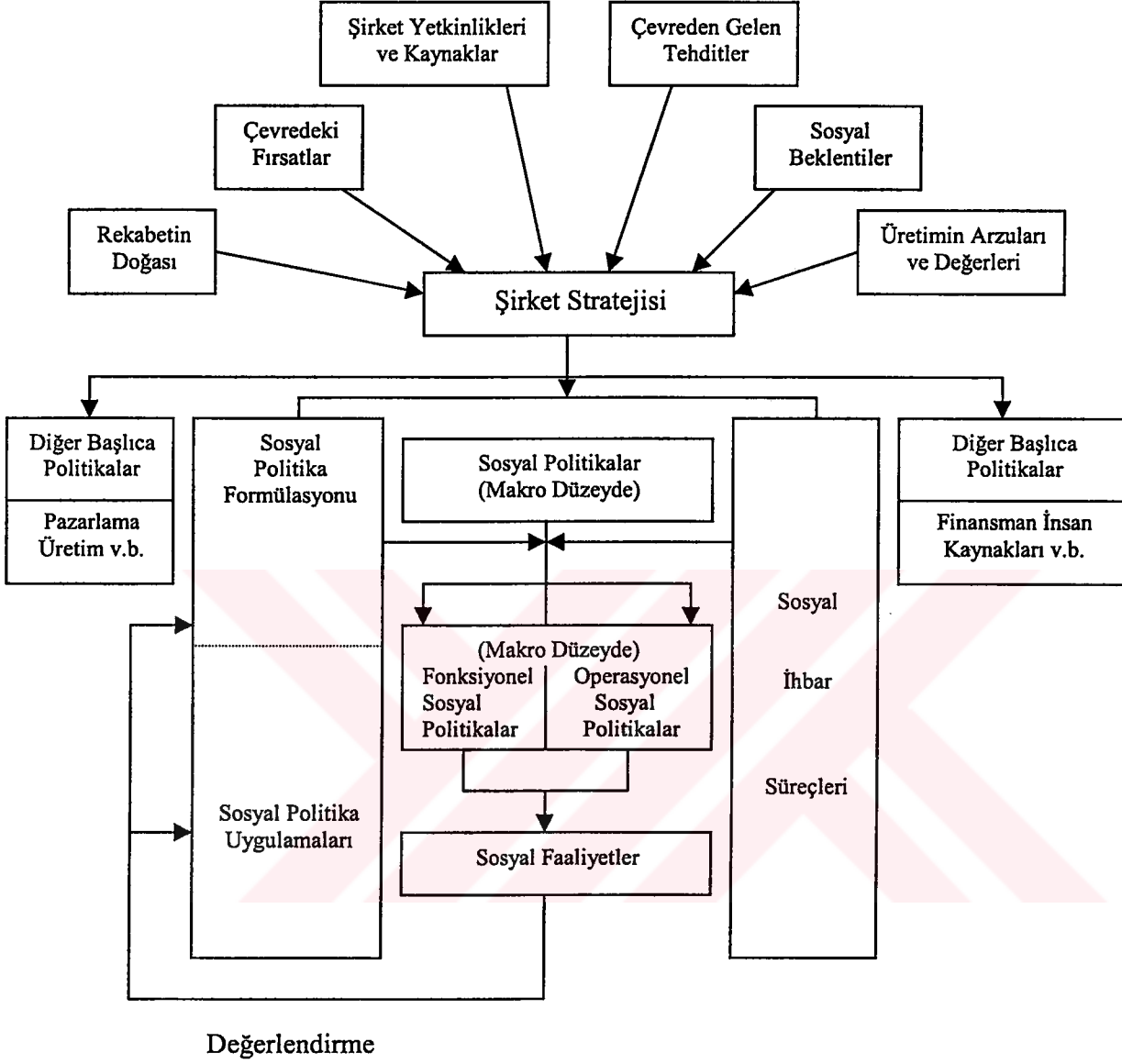
5- Toplumun, devletin ve personelin geniş çıkar ve istekleri hissedarların amaç, çıkarlarını dengeleyerek işletmenin ekonomik amaçlarını ılımlı hale getirmek, değiştirmek ve bunlara sosyal nitelikli amaçlar katmaktır.

Artık pekçok işletmenin sosyal sorumluluğu bütünsel stratejileri içinde birleştirdikleri görülmektedir. Sosyal sorumluluk giderek, girişimcilik planının bütünsel bir parçası haline gelmektedir.<sup>21</sup> Aldığı stratejik kararlar ile sosyal sorumluluk bilincini gösteren XEROX şirketini örnek verebiliriz. Xerox, toplumu geliştirmek için sorumluluğu ciddi bir şekilde sürdürme stratejisini takip etmiştir. İşçilere düzen içinde sosyal servis planını izleme fırsatını tanımış, aynı zamanda ücretli sosyal servis uygulama programını tamamlamalarını sağlamıştır. Çalışanlar kendileri toplumda uygulanacak yararlı proje fikirleri üretmeye başlamışlardır. Marrin Wipple'ye göre Xerox toplum ve işçi programlarında en az 3 senedir uygulama programı için başvuruda bulunabilen işçi, işgören ve işletmeciler çok iyi uyum göstermişlerdir. Yararlı toplum planlarını yöneten ve uygulama kararı veren komiteye her yıl 60 kişi başvurmaktadır. Xerox, evsizler, suistimal edilmiş çocuklar, uyuşturucu bağımlıları ile ilgili projelerden

<sup>20</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.108.

<sup>21</sup> HODGETTS, s.697.

oluşan, savaşır gibi dikkat toplamaya çalıştığı program için yılda yaklaşık 300.000 \$ harcanmaktadır.<sup>22</sup>



### Sekil 6. İşletme Stratejileri ve Sosyal Politika Süreci

Kaynak : Richard HODGETTS, *Yönetim, Çevirenler* : Canan ÇETİN ve Esin CANMUTLU (2. Baskı, Beta, İstanbul, 1999), s.698.

<sup>22</sup> Samuel C.CERTO, *Modern Management*, (Çeviri: H.Hüseyin AKKAŞ, Quality Highlight, New Jersey, 1992), s.53



## II. ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ

Örgüt, ortaklaşa bir amaca sahip olan, bu amacın gerçekleşmesi için belirli bir iş bölümü çerçevesi içinde uzmanlaşmış, birbirleriyle haberleşme aracılığıyla etkileşebilen ve en az bir birimin kontrol fonksiyonunu yüklediği en az iki elemandan oluşmuş amaçsal bir sistem olarak tanımlanmaktadır.<sup>23</sup> Bir başka kaynakta örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapı olarak tanımlanmaktadır.<sup>24</sup> Bir örgütün dört temel niteliği bulunmaktadır. Bunlar<sup>25</sup>;

- Ortaklaşa bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş en az iki elemandan oluşan amaçsal bir sistem.
- Fonksiyonel işbirliği oluşturulması.
- Zorunlu olarak kendine özgü enformasyon yapısına sahip olması
- Örgütün en az bir elemanın ya da alt sisteminin enformasyon akımını kontrol ve koordine etme fonksiyonunu yerine getirmesi.

Örgütler hem iç hem de dış değişkenlerle sürekli etkileşim halinde bulunmaktadır. İşletmelerin hedefleri tek değildir. İşletme içindeki alt sistemler kendi hedeflerine yönelmektedirler.

Bir işletmenin ilk amacı varlığını devam ettirebilmesidir. Bunun yanında işletme içi ve dışı gruplar-sendikalar, iş görenler, hissedarlar, tüketiciler, bürokrasi, yerel yönetimler, girdi sağlayanlar kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işletmenin amacı “kar maksimizasyonu” olmayıp, “yeterli hedef” ulaşımı olmaktadır.<sup>26</sup> Sosyal sorumluluk anlayışının örgüt yapısına etkileri iki boyutta incelenebilir.

<sup>23</sup> Beyza OBA, “Örgütlerde Yönetimsel Alt Sistemin İktidar ve Sorumluluğu”, *Yönetim*, Yıl:3, S.11 (Nisan 1979), s.67

<sup>24</sup> İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (Bursa,1996), s.91

<sup>25</sup> OBA, s.67.

<sup>26</sup> OBA, s.71.

## A) GENEL OLARAK ÖRGÜT YAPISINA ETKİSİ

İşletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri çevreden etkilenmekte yaptıkları üretim ya da hizmetlerle çevreyi etkilemektedirler. Çevrenin işletmelere bir takım imkanlar sağlarken, bir takım sınırlamalar getirdiği de unutulmamalıdır. Bu nedenle sosyal sorumluluğa işletme içinde verilen önem, sosyal sorumluluk çabasının örgütlenme çabasına bağlı olmaktadır. Örneğin ABD’de Toplum Çıkarlarını Araştırma Grupları adı altında kurulan örgütler, kuruldukları bölgelerde tüketiciyi koruma amacına yönelik araştırmalar yaparak toplum yararına sunmaktadırlar. Yine New York kentinde kurulan Tüketiciler Birliği tarafından hazırlanan tüketici raporu adlı yayında tüketiciye, tüketim malları ve hizmetlerin üstünlükleri, zayıf yanları, fiyatları ve kaliteleri hakkında bilgiler verilmektedir.<sup>27</sup> Ülkemizde de TSE tarafından hazırlanan ve ayda bir yayınlanan Tüketici Bülteni aynı hizmeti sunmaktadır. Bu durumda işletmelerin çevreye karşı etkili olabilmesi için amaçlarına, çalışanları arasında işbölümüne, görevler arasındaki bağlantılarına önem vermesi gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk çabalarının işletmeler bünyesinde örgütlenmesi için çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bunları dört grupta toplayabiliriz.<sup>28</sup>

- Sosyal sorumlulukla ilgili yetki ve sorumluluğun üst yönetimde yer alan, aynı zamanda bir kurum örgüt ile desteklenen yöneticiye verilmesi.
- Sosyal sorumlulukların görev gruplarına verilmesi bu daha çok uzun döneme yönelik olmayıp, sorunlar ortaya çıktığında gündeme gelmektedir.
- Yönetim kuruluna yardımcı olacak bir komitenin oluşturulması.
- Sosyal sorumlulukla ilgili bir örgüt bölümü oluşturmak.

Yukarıda belirtilen uygulamaların başarı göstermesi için herşeyden önce, işletmelerin sorumlulukları olduğuna inanmaları ve sosyal sorumluluğu zorla değil, gönüllü bir görev saymaları gerekmektedir.

<sup>27</sup> ÖZBAŞAR, s.50.

<sup>28</sup> ÖZBAŞAR, s.50.

## B) ÖRGÜTLERDE SOSYAL SORUMLULUKLARI VURGULAYAN DEPARTMANLAR

İşletmelerin faaliyet grupları çeşitlidir. İşletmelerin bazı işlevleri genel olduğu halde, bazı işlevleri işletmenin türüne göre değişmektedir. İşletmelerin işlevleri arasında, yönetim, pazarlama, üretim, finans ve muhasebe, halkla ilişkiler, ar-ge ve insan kaynakları sayılmaktadır.<sup>29</sup>

### 1. Pazarlama İşlevi

Pazarlama, sürekli gelişmeler karşısında, boyutları gelişmiş bir kavram olmuştur. Pazarlama kavramına farklı bakış açıları, değişik tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Pazarlama değişik kaynaklarda şu şekillerde tanımlanmaktadır. “Pazarlama malların ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını yönelten işletme eylemlerinin yapılması “olarak tanımlanmaktadır.” Pazarlama “kişilerin ve örgütlerin amacına uygun bir şekilde değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtımı ve satış çabalarının planlanması ve uygulama süreci” olarak da tanımlanmaktadır.<sup>30</sup> Bu tanımlara bakıldığında pazarlama kavramının en önemli özelliğinin işletmenin kendine hedef aldığı tüketiciyi ve onun isteklerini ve ihtiyaçlarını ön planda tutması olmaktadır.<sup>31</sup> İşletmelerin gelişimlerine göre farklı pazarlama anlayışları ortaya çıkmıştır.

Sanayi devriminin başlarında, talep fazlalığı karşısında kitle üretiminin yetersiz kalması üretim yönlü pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır.<sup>32</sup>Bu anlayışı benimseyen işletmeler, tüketicilerin satın almak istediklerini satış yerlerinde ve uygun fiyatlarda bulabileceklerine inanarak herhangi bir pazarlama faaliyetine girişilmesinin gerekli olmadığını savunmaktadırlar.<sup>33</sup> 1929-1933 yılları arasındaki ekonomik kriz sonrası satışların yapılması satış yönlü pazarlama anlayışını ortaya çıkarmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında liberalizmin güç kazanması ve tüketicilerin daha bilinçli şekilde

<sup>29</sup> CEMALCILAR ve diğerleri, s.17.

<sup>30</sup> Berrin YÜKSEL, “Pazarlama Kavramındaki Değişim Analizi ve Bu Değişimler Sonucunda Ortaya Çıkan Friendly Marketing Tekniği”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:8, S.48,(Kasım-Aralık 1994), s.24

<sup>31</sup> KAYA, s.2.

<sup>32</sup> PİRTİNİ, s.32.

<sup>33</sup> YÜKSEL, s.32.

tüketime yönelmeleri pazarlama yönü pazarlama anlayışının çıkışına neden olmuştur. Nihayet 1970'li yıllarda ekonomik ve sosyal alanlarda daha demokratik bir düzenden yana gelişmelerin olması, işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının da olduğunu ortaya koymuştur. Bu sorumluluklar sosyal(toplumsal) pazarlama yönlü pazarlama anlayışının doğuşuna neden olmuştur.<sup>34</sup> Toplumsal diğer adıyla sosyal pazarlama son 15-25 yılda ortaya çıkan "işletmelerin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanmaktadır. Sosyal pazarlama, sosyal bir düşüncenin, nedenin ya da uygulamanın belirli bir hedef halk kitlesinde benimsemesini sağlamak üzere gerekli programların uygulanması ve kontrolü süreci olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal pazarlama anlayışı belirli bir tüketici veya tüketici gruplarının özel isteklerinden ziyade, geniş bir tüketici kitlesinin ortak, genel ve uzun süreli ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya yönelik olmaktadır.<sup>35</sup> Genel olarak pazarlamanın sosyal sorumluluğu, toplumu meydana getiren kişilere maksimum hayat standardı sağlayacak şekilde faaliyet göstermek olarak kabul edilmektedir.<sup>36</sup>

Sosyal yönlü pazarlama anlayışında tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sıkça ön planda tutulduğu görülmektedir.

Doğal kaynakların azalması, çevre kirliliğinin artması, nüfusun çoğalması, enerji kısıtlaması, ekonomik kıtlık gibi toplumsal olaylar, işletmelerin içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda işletmeler tüketicilerin çıkarları yanında toplumunda çıkarlarına uygun faaliyetler yapmak zorundadırlar. Hem tüketici, hem işletme hem de toplum çıkarları birlikte ele alınarak işletme faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir.<sup>37</sup> Sosyal pazarlama yaklaşımında işletme, toplum ve tüketici çıkarlarını birlikte ele alma ilkesiyle tüketicilerin korunması daha çağdaş hale gelerek, tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda tüketim modelleri geliştirilmiştir. Sosyal pazarlamanın en sık kullandığı yöntemler tanıtma ve kamu hizmeti reklamcılığı olarak belirtilmektedir. "Türkiye'ni temiz tut, yeşili koru" sloganı sosyal amaçlı reklamdan daha geniş anlamlıdır.<sup>38</sup> Sonuçta makro düzeyde ülke ekonomisi mikro düzeyde işletme ve tüketici ekonomisine yararlar sağladığı

<sup>34</sup> PİRTİNİ, s.32.

<sup>35</sup> KARABACAK, s.24.

<sup>36</sup> Aysel ERCİŞ, "Pazarlama, Toplum ve Sosyal Sorumluluk", *Standart*, Yıl:40, S.470 (Şubat 2001), s.52

<sup>37</sup> YÜKSEL, s.23.

<sup>38</sup> Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri*, (Genişletilmiş 7. Baskı, İzmir, 1997), s.46.

görülmektedir. Örneğin sosyal pazarlama kapsamında tüketicilerin korunması için şu önlemler alınmaktadır.<sup>39</sup>

- Mal ve hizmet sunumunda modern standartlaştırma ve kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi.
- Ekonomik ilişkilerde tüketicilere yönelik haksız fiyat uygulamalarının önlenmesi
- Dağıtım kanalının tüketici çıkarları yönünde etkinliği
- Tutundurma eyleminin olumsuz etkilerine karşı tüketicinin korunması
- 1990' lardan itibaren müşteri odaklı bir yapı gelişmeye, giderek müşterileri dikkate alan anlayış yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yönlü anlayış müşteriye özel pazarlama olarak ifade edilmektedir.<sup>40</sup>

İşletmeler, tüketicilere etkin hizmet verdiklerinde, dürüst ve güvenilir kaliteli ürünleri sunduklarında, aldatıcı ve yanıltıcı olmaktan uzaklaştıklarında hem kar elde etme amacını yerine getirmiş olacaklardır, hem de sosyal sorumluluk açısından amaca ulaşmış olacaklardır.

## 2. Halkla İlişkiler İşlevi

Halkla ilişkiler, kamu ve özel kuruluşların faaliyetlerini, bu kurumlar adına tanıtma, açıklama ve geliştirme amacı ile kamunun ve belirli hedef kitlenin bilgilendirilmesi ve bunlardan gelecek tepkilerin değerlendirilmesine yönelik yürütülen planlı iletişim çalışmalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkilerden sorumlu kişi ya da kurumlar bu faaliyetleri yürütürken toplum çıkarlarına kişilerin değer ve özgürlüklerine saygılı olmak ve hedef aldığı kitleye karşı dürüst ve açık davranmak zorunda olmaktadır. Halkla ilişkiler de dört temel sorumluluk bulunmaktadır.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> PİRTİNİ, s.34.

<sup>40</sup> Yeni Başlayanlar İçin Pazarlama, *Power* (Mart 2000), s.109

<sup>41</sup> John F. Budd, *Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri*, (1.Basım, Altın Kitap Rota Yayınları, S.8, İstanbul, Haziran 1998), s.2.

- Müşteriye veya iş verene karşı sorumluluk-Mevcut olan veya geçmişteki müşterileri ve işverenlerinin meslek sırlarını ahlaka ve yasalara aykırı olmamak üzere korumaları gerekmektedir.
- Medyaya karşı sorumluluk- Medya ile ilişkilerde basın özgürlüğünü zedeleyecek girişimlerden sakınmalıdırlar.
- Topluma karşı sorumluluk- Hizmet edilen müşteri veya işveren adına sürdürülen çalışmalarda toplum çıkarlarına ters düşmemeye özen gösterilmeli yanlış ve yanıltıcı bilgi iletiminden kaçınmalıdırlar.
- Meslektaşlara karşı sorumluluk- Mesleğin onurunu zedeleyecek davranışlarda bulunmamalıdırlar.

Halkla ilişkiler, organizasyon ile çevreleri arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp yardımcı olan bir işlemdir. İşletme faaliyetlerini destekleyici, kolaylaştırıcı ve düzeltici işlevlerden sayılmaktadır. Halkla ilişkilerde kurumsal reklamcılık, basın sözcülüğü, kamu yararına faaliyetler, lobicilik, yönetim danışmanlığı olarak çeşitli işlevler bulunmaktadır. Halkla ilişkilerde yer alan kamu yararına yapılan faaliyetler, toplum yararına yapılan çalışmalar olarak ifade edilmektedir. Örneğin ekonomik durumu iyi olmayan öğrencilere burs sağlanması, yardım kampanyaları, olağanüstü durumlardaki yardımlar kamuya sağlanan olanaklar olarak gösterilebilir.<sup>42</sup> Sosyal sorumluluğu amaç edinen işletmelerin bu işlere yer vermeleri bir zorunluluk haline gelmektedir.

### 3. İnsan Kaynakları İşlevi

İşletmelerin önemli işlevlerinden birisi de işgören ya da personel olarak ifade edilen insan kaynakları olmaktadır. İnsan kaynakları işletmelerin ihtiyaç duyduğu kişilerin seçilmesi, istihdamı, eğitilmesi ve ücretlendirilmesi gibi kriterlerden oluşmaktadır.<sup>43</sup> İşletmelerin rekabet edebilmeleri için şu amaçları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

<sup>42</sup> AKDEMİR, s.354.

<sup>43</sup> AKDEMİR, s.361.

- Diğer işletmelerden farklı kalitede mal ve hizmet üretmek
- Teknolojik açıdan sektörün liderliğini hedeflemek
- Satış hacmini, üretim hacmini, karlılık oranını yükseltmek
- Yatırımların geri dönüş oranını yükseltmek
- Maliyetleri azaltmak
- Çalışanların moral düzeyini yükseltmek
- İşletmelerin imajını yükseltmek

Yukarıda sayılan amaçlar ancak işletmede çalışanlarla gerçekleştirilecektir. Verimlilik düzeyinin geliştirilmesiyle yakından ilgisi bulunan insan kaynaklarında, çalışanların yetenekleri, tecrübeleri kadar eğitimleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Çalışanlara mekanik boyutta değil, sosyolojik ve psikolojik boyutta yaklaşmak gerekmektedir. Sonuçta çalışanların davranışları üretimi ve verimliliği belirleyici rol oynamaktadır.

Sosyal sorumluluk açısından, üretken bir iş ortamının oluşması çalışanlarla rasyonel ilişkilerin kurulmasına bağlı olmaktadır. İşgörenler işletmede iş güvencesi, adil davranış, iyi çalışma koşulları, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve iyi bir ücret gibi kriterleri bulmak isterler.<sup>44</sup> Bu durumda işletmelerin insan kaynakları işlerine önem vermeleri de bir zorunluluk haline gelmektedir. Çünkü iç çevrede memnuniyeti sağlanan çalışanlar, dış çevre içinde verimlilik sağlayacaklardır. Buda işgörenlerin tutum ve davranışları yoluyla müşterilerine yansıtacak, müşteri memnuniyetini getirecektir.<sup>45</sup>

Üretim süreci içinde iş gücünü hedeflere yöneltmekten sorumlu olan her yönetici görevi sırasında insan kaynaklarıyla ilgili bazı işlev ve çalışmaları da yerine getirecektir. Küçük örgütlerde insan kaynakları yönetimine ilişkin işlev ve çalışmaları yönlendirecek bir birim yoksa, bu işlevlerin tümü diğer yöneticiler tarafından yerine getirilir.

---

<sup>44</sup> AKDEMİR, s.386.

<sup>45</sup> Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. Ulusal Kalite Kongresi, (Kal-Der Yayınları, İstanbul, 8-9 Kasım 1995), s.322



#### 4. AR-GE İşlevi

Ar-ge işlevi gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Teknolojinin işlenmesi, geliştirilmesi, geliştirilen teknolojinin yaşam sorunlarına çözüm bulabilmesi, ürünlerin oluşturulması gibi faaliyetler ar-ge faaliyetleri arasında sayılmaktadır. Bu faaliyetlere fon ayrıldığı oranda gelişme ve değişme sağlanacaktır. Ülkemizde ar-ge harcamalarının %25'i işletmeler, %75'i devlet tarafından gerçekleştirilmekte olup, gelişmiş ülkelerde ise durum tam tersi gözükmemektedir.<sup>46</sup>

Her işletmenin ar-ge birimi bulunmalıdır. Geliştirici alanlarda çalışmak işletme için gereklidir. Kendini geliştiren teknolojiyi transfer yerine, üreten işletme hem kendi çıkarlarına hizmet, hem verdiği çıktılarda toplumsal faydayı sağlayacaktır.

#### 5. Muhasebe ve Finans İşlevi

Finans; işletmeye gerekli olan fonları en uygun zamanda, en iyi koşullarda sağlamak ve bu fonların işletmenin amaçları doğrultusunda en etkin kullanımını gerçekleştirmek” olarak tanımlanmaktadır. Finans işlevi sadece finansal sorunlarla ilgili bir işlev olmayıp, işletmenin tüm faaliyet ve yaşamı ile bütünleşen bir işlev olarak ifade edilmektedir.<sup>47</sup> Muhasebe ise işletme eylemlerinin kontrolünü olurlu kılmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak, işletme içi ve dışındaki kişilere işletmeye ilişkin etkin kararlar alınabilmesi için, mali olaylarla ilgili bilgilerin toplanması ve iletilmesi işlemi olarak tanımlanabilir.<sup>48</sup>

1960'lı yılların sonlarına doğru sosyal sorumluluk muhasebesi kavramı önem kazanmaya başlamıştır.<sup>49</sup> Sosyal sorumluluk muhasebesi, işletmenin sosyal öneme sahip faaliyetlerini raporlayan sistemli bir değerlendirme olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin kar amacını gerçekleştirdikleri kadar, toplumun bir üyesi olarak sosyal sorumluluklarını da kabul etmeleri gerekmektedir. İşletmeler hem yöneticilerine, hem de kendisine borç verenlere, işgörenlere, müşterilere, faaliyetleri için malzeme tedarik

<sup>46</sup> AKDEMİR, s.393-375.

<sup>47</sup> Muammer DOĞAN, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1998), s.449.

<sup>48</sup> Ümit ATAMAN ve Başak AKGÜL, *Temel Muhasebe Uygulamaları*, (Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998), s.1

<sup>49</sup> Halim SÖZBİLİR, *İşletmelerde Sosyal Muhasebe Kavramı ve Türkiye'de Bir Anket Çalışması*, (Neriman ve İbrahim KÜÇÜKKURT Vakfı Yayınları, No:1, Ankara 1981), s.11.



edenlere, rekabet edenlere devlete ve çeşitli birliklere de karşı sorumlu olmaktadır. Sosyal sorumluluk muhasebesi bazı varsayımlar sunmaktadır.<sup>50</sup>

- Ölçme ve raporlama gereksinimi toplumsal bakımdan sorumlu bir davranışı gerektirmektedir.
- Sosyal yatırım kaynaklarının sınırlı oluşu, dolayısıyla kaynakların kıt oluşu, sosyal yatırımların etkinliğini de artırmalıdır.

Artık işletmelerin sosyal sorumluluğu kabul etmeleri görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu üstlenme derecesi ne olursa olsun, iyi bir yönetim işletmenin sosyal amaçlarına uygun bir tablo geliştirmek ve sosyal amaçlara doğru tahmin edilenleri yıllık olarak ölçmek ve kayıtlamak zorundadır. Muhasebenin organizasyonunda uygulamaların yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi sosyal sorumluluğun kabul edilmesinin bir sonucudur.<sup>51</sup>

Muhasebe meslek grubunda yer alabilmek ve etiksel davranışlarda bulunabilmek için kamuya ve devlete karşı sorumluluk duygusunun gelişmiş olması gerekmektedir. 03.01.1990 tarih ve 20391 sayılı resmi gazetede yayınlanan yönetmeliğin 2. bölümünün 8. maddesinde sosyal sorumlulukla ilgili açıklık getirilmiştir.<sup>52</sup>

Madde 8.a) Sosyal sorumluluk: Meslek mensupları mesleği icra ederken topluma ve devlete karşı sorumluluk taşırlar.

- İşletme sahip ve yöneticilerine karşı sorumluluk
- Meslek mensupları işletme sahip ve yöneticilerine, isabetli karar alabilmeleri için doğru ve güvenilir bilgiler sağlarlar.

b) Meslektaşlara sorumluluk: Meslek mensupları, ilgili yönetmelik çerçevesinde ve mesleki eğitimde birbirlerine her türlü bilgiyi vermek ve aktarmak sorumluluğunu taşırlar. Mesleğin gelişmesi ve sağlam temellere oturması için aralarında gerekli dayanışma kurularlar denilmektedir. Sosyal sorumluluk, muhasebenin organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde, mali tabloların düzenlenerek sunulmasında, belli kişi ya da grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve bilginin

<sup>50</sup> ERGİN, s.112.

<sup>51</sup> ATAMAN ve AKGÜL, s.4.

<sup>52</sup> Naciye SÖZBİLİR, *Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar*, (Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:26, Afyon, 2000), s.96

üretmesinde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gereğini ifade etmektedir.<sup>53</sup> Kısacası sosyal sorumluluk yanıtıcı bilgi vermemektir.

## 6. Üretim Yönetimi İşlevi

İşletmelerin temel işlevlerinden birisi mal ve hizmetlerin ortaya konulması, kısaca üretim olarak bilinmektedir. İşletme açısından üretim “belirli girdi ya da kaynakların insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlere dönüştürülmesi süreci”, olarak tanımlanmaktadır.<sup>54</sup> Bir üretim işletmesinde üretim, işgücü, materyal ve araç-gereç kullanılarak fiziksel bir maddenin oluşturulması olarak tanımlanabilir. Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği üretim bölümü ise, işletmenin en temel bölümüdür. Üretim bölümünün faaliyetleri kaynak açısından finans bölümüne, gerekli iş gücünün bulunması, eğitim ve diğer işlerinin yapılması açısından personel, hammadde tedariki açısından satınalma, üretilen malların pazarlanması ve tüketici isteklerinin belirlenmesi açısından pazarlama bölümüne yakından bağlı olmaktadır.<sup>55</sup> İyi bir üretim yönetiminde amaç, üretilen malların ve hizmetlerin kalite ve fiyatlarıyla tüketiciyi tatmin ederek, talebi sürekli kılmak olmalıdır. İşletmeler üretimde bulunurken de kar amacı taşımaktadırlar. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için üretimin verimli şekilde örgütlenmesi, üretimde verimliliği artıracak tedbirlerin alınması gerekmektedir.<sup>56</sup> Üretim işleminde üretim sırasında hem kıt kaynaklar etkin kullanılmalıdır hem de üretim sonucu meydana gelen olumsuzlukları giderecek önlemler alınmalıdır. Dolayısıyla işletmede hem kaynakların verimli kullanımını sağlayacak sorumluluk anlayışı, hem de doğal çevrenin korunması şeklinde bir sorumluluk anlayışı benimsenmelidir. Örneğin Dupont şirketi, kimyasal ürün üreticisi, çalışmalarını ulusal ve uluslararası çevreyi etkileyen örnek bir işletme olarak bilinmektedir. Ozon tabakasının delinmesine katkıda bulunabilecek muayyen çeşitli gazlar Dupont ürünlerine benzeyen gazların teorileri 1970’li yıllarda bilim adamlarınca ortaya atılmaya başlanmıştır. Dupont çok miktarda araştırmayı teşvik ederek, ozonu delinmesini

<sup>53</sup> Nalan AKDOĞAN ve Orhan SEVİLENGÜL, *Tek Düzen Muhasebe Sistemi Uygulaması*, (7. Baskı, İstanbul Serbest Mali Müşavirler Muhasebeciler Odası Yayınları : 7, İstanbul, 1996), s.4.

<sup>54</sup> DOĞAN, s.275.

<sup>55</sup> İnan ÖZALP, Feri MANI MAVİŞ, Belkıs ÖZKARA, Çiğdem KIREL ve Deniz MUTLU, “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt VII, Sayı:1 (Eskişehir, Haziran 1989), s.398.

<sup>56</sup> CEMALCILAR ve diğerleri, s.185.

önleyecek alternatif ürünler aramaya başlamıştır. Kesin bir delil gibi, ozon tabakasının delinmesine mevcut olan bu gazların neden olduğu görülmüştür. Birkaç ülkede faaliyet gösteren Dupont, müşterilerini sigortalamak istedi ve halkın düşüncelerine önem verdi, ozon tabakasının delinmesi konusuna karşı duyarlı kaldı ki sosyal sorumluluğu temsil eden bir tavırda ürünlerinin ozon tabakasının çok miktarda delinmesine katkıda bulunmamasını sağlamıştır.<sup>57</sup>

### III. İŞLETME FAALİYETLERİNE VE SONUÇLARINA ETKİLERİ

İşletmelerin kar maksimizasyonunu temel alan klasik felsefeden uzaklaşarak, yenilikleri kabul eden, sosyal sorumluluk anlayışının uygulamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmek için devlet ya da toplumdaki baskı beklenilmeden çalışma alanlarını tesbit etmeleri, toplumun refah düzeyini geliştirmeye yardımcı faaliyetlere katılmaları beklenmektedir.<sup>58</sup> Bu durumda işletme yöneticileri “sosyal sorumlulukları” göz önünde bulundurarak faaliyetlerini yürütmek zorundadırlar. Özellikle belirli bir sosyal çevreden hammadde ve iş gücü tedarik eden mali kaynak bulmak zorunda olan ve üretilmiş mal ve hizmetleri içinde bulunduğu çevre içinde pazarlayan işletmeler bu sosyal çevrenin değer yargılarını tanımalı ve saygılı davranmalıdırlar.<sup>59</sup> Artık işletmeler sadece verimli yönetim, vergi ödemelerinde dürüst, çalışanlar arasında olumlu ilişkilerini yürütmekle kalmamaktadırlar. İşletmelerin tümü ne olursa olsun içinde bulunduğu toplumla ilişkilerini daha da etkinleştirmelidir.

#### A) FAALİYETLERİNE ETKİLERİ

Her işletmenin faaliyette bulunduğu alanlara göre çevreye ve topluma zarar verebilecek unsurları ortadan kaldırması, topluma yararlı faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. Bu durumda sosyal sorumluluk anlayışı işletme faaliyetlerini ve bunun sonuçlarını da etkilemektedir.

<sup>57</sup> C.CERTO, s.60-61.

<sup>58</sup> TENKEKİOĞLU, s.47.

<sup>59</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.129.

İşletmelerin sosyal refahının geliştirilmesi için izleyecekleri faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>60</sup>

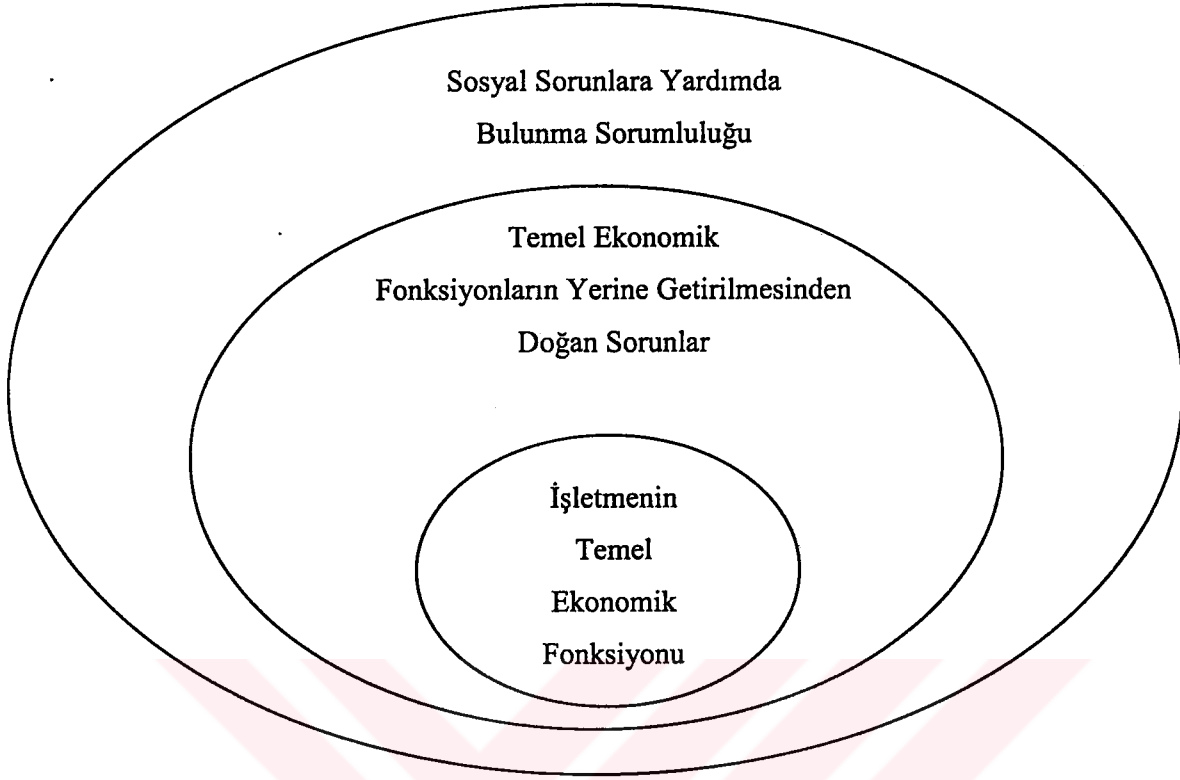
- Hava kirliliğini ortadan kaldırmak ve hava kirlenmesini önleyici tedbirler almak
- Gürültünün kontrol altına alınması
- Sanayi kuruluşlarını yurt düzeyinde yaygınlaştırmak
- Toprağın kullanımını kontrol etmek ve doğal zenginliklerin korunmasına yönelik çalışmalarda bulunmak
- Reklam dahil, işletmenin tüm öteki faaliyetlerinde doğruluğun sağlanması
- Malın garantisi ve mal ile ilgili hizmetlerin yerine getirilmesi
- Sağlık kurumlarına yardımda bulunulması, sağlığa ve çevreye zararlı malların kontrol edilmesi
- Az gelişmiş bölgelerde yatırım yapmak ve kırsal kesimin gelişmesine katkıda bulunmak
- Güzel sanatlarla ilgili faaliyetlere finansal yardımda bulunmak
- Hizmetiçi eğitimi ve istihdamı geliştirmek, iş emniyetini artırmak
- Devletle işletmeler arası ilişkileri artırmak
- İşletmelerin mali durumlarını gösteren finansal tablolarının topluma açıklanması
- Piyasada tekelleri izleyen işletmelerin büyümelerini engellemek

İşletmelerin yukarıda saydığımız sosyal sorumluluklar karşısında maksimum kar yerine, karlılığı sonuç olarak kabul eden işletme görüşünü benimsedikleri görülmektedir.

---

<sup>60</sup> TENEKECİOĞLU, s.50.

İşletmelerin artan sosyal sorumlulukları aşağıdaki şekilde verilmektedir.



**Şekil 7. İşletmelerin Artan Sosyal Sorumlulukları**

Kaynak : Birol TENKEKİOĞLU, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt:13, S.2 (Haziran 1977), s.51

İşletmelerin ekonomik faaliyetleri geleneksel sorumluluğu ifade etmektedir. Bu tür sorumluluk istihdam alanlarının oluşumunda etkili bulunmaktadır. Temel ekonomik fonksiyonların yerine getirilmesinden doğan sorumluluklar arasında işletme faaliyetleri sonucu meydana gelen çevre kirliliği, herkese eşit fırsatların sağlanması gibi konular yer almaktadır. İşletmeler bazen sosyal sorunlara yardımda bulunabilmektedirler. Örneğin problemlili işçilerin eğitilmeleri ve büyük kentlerin oturulabilir hale getirilmeleri gibi.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> TENKEKİOĞLU, s.51.

## B) SONUÇLARINA ETKİLERİ

### 1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğa Karşı Tutumları

Sosyal sorumluluklar, işletmelerin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir strateji ve politika taşımasına ve insanların mutluluğu için çalışmaya bağlı olmaktadır. Ekonomik koşullara uygun hareket etmek kaynakların en etkili ve verimli biçimde kullanılması, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ve uygun miktarlarda üretimin yapılması olarak nitelendirilmektedir. Toplumun yasalarına, karnamelerine, yönetmeliklere, örf ve adetlere aykırı hareket etmeme yasal koşullara uymanın bir sonucu olmaktadır. Fiyatları makul düzeyde tutma, haksız rekabetten kaçınma, iş ahlakının koşullarını yerine getirmenin bir belirtisidir. Bunlarla beraber işletmelerin çalışan personele sağladığı maddi ve manevi yardımlar, çocuklu hanımlara kreşler açma, mahkum ve engellilere iş olanakları oluşturma gibi konularda iç ve dış çevresine olan sorumluluklarına olan yükümlülükleri bulunmaktadır.<sup>62</sup> Fakat işletmeler sosyal sorumluluklarla ilgili yükümlülükleri yerine getirmediklerinde bir baskı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Her işletmenin faaliyet alanıyla ilgili bulunduğu çevreye ve topluma zararlı olarak faaliyetleri ortadan kaldırması ve yararlı faaliyetlerde bulunması istenmektedir. Aksi halde hem toplumun, hem de devletin müdahaleleri sözkonusu olacaktır.

Bir kaynaktan, işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk baskısına karşı üç değişik davranışta buldukları ileri sürülmektedir. Bunlar:<sup>63</sup>

- a. İşletmenin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını yaymaya çalışmak.
- b. “İyi vatandaş işletme” rolü oynamak
- c. Bütünüyle sosyal sorumlu bir işletme gibi davranmak

<sup>62</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.100.

<sup>63</sup> ŞAHİN, s.57.

### a) Sosyal Sorumluluk Konusunda Bilinçli İşletme İmajı Yaymaya Çalışmak

Klasik anlayışın bir devamı olarak görülmektedir. Burada topluma, işletmenin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını verme politikası güdülmektedir. Örneğin araç-gereç yardımı yapılan okullarda, deprem bölgelerine yiyecek ve giyecek yardımı yaptıklarını reklam etmeleri. Bu davranışların gerçek anlamda sosyal sorumluluk kavramını yansıtmadığı görülmektedir.

### b) İyi Vatandaş İşletme Rolü Oynamak

Bu rolü alan işletmeler, kamu yararı için aktif girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin eğitim vakıfları kurup işletmeleri, toplum için bağış ve kampanyalar başlatmaları gibi.

### c) Bütünüyle Sosyal Sorumlu bir İşletme Gibi Davranmak

Burada işletme yöneticileri bir taraftan örgütsel amaçlara, diğer taraftan da sosyal sorunlara hizmet etmek istemektedirler. Bu durumda kamu istekleri görmezden gelinmeyerek yalnızca işletmelerin kendi çıkarlarının dikkate alması kabul edilmemektedir. Bu tür sorumluluğu taşıyan işletmeler çevre kirliliğini önleyici, eğitim düzeyini yükseltici, koruyucu önlemleri hiçbir zorlama olmadan kendiliklerinden uygulamaya koymaktadırlar.

## 2. Sosyal Sorumluluğun Meydana Getirdiği Sonuçlar

Sosyal sorumluluğu benimseyen işletmeler hem ekonomik hem de ekonomik olmayan amaçları bir arada yürüten işletmelerdir. Sosyal sorumluluk karlılık yanında müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir.

- Kar, işletme faaliyetlerinin başarılı yürütülüp yürütülmediğini gösteren pratik bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin birincil amacı kar sağlamak olup, bunun dışında işletmenin yaşamını sürdürmek ve topluma hizmet gibi amaçları da



bulunmaktadır. Fakat sosyal amaçların sağlanması işletmenin karlılığına bağlı olmaktadır.<sup>64</sup>

Bu durumda sosyal sorumluluk karlılığı beraberinde getirmektedir. Daha fazla tüketicinin işletmenin mallarını ya da hizmetlerini talep etmesi karlılığın artışına neden olacaktır.

- Müşteri Tatmini : Rekabet ortamında ayakta kalabilmenin koşulu, bir sonraki ürün kuşağını müşterinin isteklerine uygun kılacak yöntemlerle üretmek olarak belirtilmektedir. Müşteriye değer veren işletmelerin bu şekilde hareket ettikleri gözlemlenmektedir. Bunun sonucunda nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağımlılığın ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmeler teknoloji ya da maliyetlerden çok müşteriye duydukları sorumluluk yönlendirmektedir. Sonuçta bu sorumlulukların gelir artırıcı sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. IBM şirketi müşteriyle yakın olup olmadığından emin olmak için her ay içte ve dışta müşterinin doyumunu ölçmektedir. Bu ölçümün kıdemli yöneticilere ek gelirler getirdiği ifade edilmektedir. Çalışanlara yönelik doksan günde bir davranış araştırması uygulanmakta ve çalışanların müşteriye götürülen hizmete ilişkin algılamaları izlenmektedir. Amaç müşterinin tanınması olarak belirtilmektedir.<sup>65</sup> Burada müşterilerin yerine çalışanların kendilerini koyması, müşterinin tatmin edilmesi için nasıl bir politika izlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Müşteriye değer veren şirketlerden birisi de Caterpillar Traktör olarak belirtilmektedir. Şirket dünyanın herhangi bir yerine kırk sekiz saat içinde yedek parça ulaştırma güvencesi verir. Eğer sözüntü yerine getirmezse müşteriye yedek parçayı ücretsiz verir. Bu durum işletmenin yaptığı makineye güveni de vurgulamaktadır.<sup>66</sup>

- Müşteri Sadakati : Son yıllarda müşterinin odak noktası haline getirilmesi ve buna uygun stratejiler geliştirilmesi önem kazanmaya başlamıştır.

İşletmelerin "tüketici analizi" yaklaşımıyla iyi analiz yapıp müşterisini yakından izlemeleri sonucu başarıyı yakaladıkları görülmektedir. Her zaman için bir müşteriye tutmanın yenisini kazanmaktan daha karlı olduğu ifade edilir. Bu yüzden müşteri memnuniyeti önemli hale gelerek, müşterinin şimdi kazanmak olmayıp, uzun vadede

<sup>64</sup> DOĞAN, s.18.

<sup>65</sup> GÜMÜŞ, s.216.

<sup>66</sup> GÜMÜŞ, s.217.



devam etmesi amaçlanmaktadır.<sup>67</sup> İşletmelerin varsa kaybedilmiş müşterileri için “yeniden kazanım stratejisi” uygulayarak, eldeki müşterileri de “sürekli müşteri” haline dönüştürmek için çaba sarfetmelerinin müşteri sadakati açısından önem taşıdığı ifade edilmektedir.<sup>68</sup> Rekabet ortamında “müşteri tatmininde bir adım daha gidilerek müşterilerin üretim ve hizmet sürecine dahil edilmeleri gündeme gelmeye başlamıştır. Amaç tüm çalışanların müşteriye yakın olmasıyla birlikte müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını baştan ortaya koyabilmektir.<sup>69</sup> Bunun sonucunda sosyal sorumluluk sahibi işletme başarıyı yakalayacaktır. Bunun bir örneği Harley Davidson’un müşteri sadakati yaklaşımında görülmektedir. Ünlü motosiklet markası Harley Davidson yeniden yapılanma ile müşteri sadakatini oluşturmuştur. Yeniden yapılanmada geçmişe dönülerek günün koşullarına uygun modern motosikletler yapılmıştır, maliyetler düşmüş, marka toplumu oluşturularak, markanın kapsamı genişletilerek müşterilerin işletmeye bağlılıkları sağlanmıştır.<sup>70</sup> İşletmelerin farklılıkları itibariyle tüketiciye yaklaşımları ve bağlılık stratejileri farklı olacaktır. Fakat değişmeyen tek şey sosyal sorumluluğu amaç edinen işletmelerin uzun vadede ayakta kalacaklarıdır. Çünkü tüketiciler açısından sosyal amaçlar ön planda tutulmaktadır.

<sup>67</sup> Tülin ERDEM, “Pazarlamanın Yeni Gücü”, *Capital*, Yıl:7, S.8, (Ağustos 1999), s.167

<sup>68</sup> Tefik DALGIÇ, “Eldeki Müşteriyi Sürekliye Dönüştürün”, *Capital*, Yıl:7, S.6 (Haziran 1999), s.166

<sup>69</sup> Gülşen DEMİREL, “Müşteriye Yakınlık”, *Gurulardan Yönetim Taktikleri*, Capital Ek (Mayıs 1997), s.70.

<sup>70</sup> *Capital, En İyilerin Sırları*, (Capital Yönetim Dizisi:4, Mart 1999), s.16.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SOSYAL SORUMLULUĞU VURGULAYAN YÖNETİM MODELLERİ

İşletmelerin çalışma felsefelerinde büyük değişiklikler meydana gelmektedir. İşletmelerin iç çevreleri kadar, ticari olsun ya da olmasın içinde buldukları toplumda ilişkileri giderek daha da önem kazanmaktadır.

İşletmelerin kar sağlama amacı yanında, yeniliklere açık, sosyal sorumluluk açısından uygulamalara yer vermeleri zorunluluk haline gelmektedir.<sup>1</sup> 1930'lu yıllardan beri işletmecilikte sosyal sorumluluklar felsefesi gelişmeye başlamıştır. Bu felsefeyi benimseyen işletme yöneticileri, personelin çalışma şartlarıyla ücretlerini; müşterilerin satın alma güç ve zevklerini, toplumdaki istihdam şartlarını, çevredeki bilim, araştırma, eğitim, sosyal yardım ve sağlık kurumlarının ihtiyaçlarını, ulusal kaynakların verimli bir biçimde değerlendirilmesini, ekonominin içinde bulunduğu durumu gözden uzak tutmamaktadırlar.<sup>2</sup> Bu durum işletmelerde yeni yönetim modellerinin de gündeme gelmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle toplumun ekonomik ve sosyal kalkınması, bilgi teknolojilerinin giderek önem kazanması, değişen teknoloji ve bu değişim karşısında insanın durumu, müşteri odaklı yönetim süreci, toplam kalite yönetimi ekolojik denge arayışları gibi değişimler sosyal sorumluluk anlayışını da etkilemektedir.

#### I. İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUĞUNUN GÜNÜMÜZDE ULAŞTIĞI BOYUTLAR

İşletmelerin sorumluluğunun yalnızca ortaklar olduğuna inananlarla, sorumluluğun ortaklar dışında daha ileri safhalara götürülmesi gerektiğine inananlar arasında sürekli bir çatışma görülmektedir. Bugün oldukça yaygın olarak işletmelerin

<sup>1</sup> TENEKECİOĞLU, s.47.

<sup>2</sup> TOSUN, *Yönetim ve İşletme Politikası*, s.74.

kendilerini sosyal faaliyetlere zorlayacak yaptırımları beklemeden daha aktif olarak sosyal faaliyetlere katıldıkları görülmektedir. Örneğin pek çok işletme herkese eşit iş fırsatı sağlayan yasal düzenlemeler yürürlüğe girmeden önce kadınları ve azınlıkları işe aldılar. Devletin kendilerine hava kirliliği hususunda uyarmasını beklemeden, pek çok sanayi işletmesi gönüllü olarak kirliliği önleyici ekipmanları işletmelerine yerleştirmişlerdir. Yine tüketim malı satan işletmeler sorun çıkar çıkmaz piyasadan hızla ürünlerini geri çekerek örnek olmuşlardır.<sup>3</sup>

## A) SOSYAL SORUMLULUĞUN LEHİNDE VE ALEYHİNDE OLAN GÖRÜŞLER

İşletme önceleri maddi kaynakların maksimum düzeye çıkarılmasında yardımcı olan bir üretim ünitesi olarak düşünülürken, bugün için bu özelliği yanında sosyal bir kurum olarak da görülmektedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken içinde buldukları toplumdan sürekli olarak etkilenmektedirler. Sosyal sorumluluklarla ilgili görüşler iki grupta toplanmaktadır.

### 1. Sosyal Sorumlulukların Lehinde Olan Görüşler

- İşletmeler toplumun birer parçası olup, hükümetlerin alacağı önlemler ve düzenleyici yasalarla işletme faaliyetlerinde gerekli tedbirleri ve değişiklikleri yapmaya zorlanmaktadırlar. Örneğin ABD “Çevresel Koruma Bürosu” ve “Tüketici Ürünlerin Güvenlik Komisyonu” gibi kuruluşlar bu konularda görevlendirilmişlerdir. Ülkemizde de bu tür oluşumlar mevcuttur. Tüketicinin korunması ile ilgili yasanın 1995 yılında kabul edilmesinden sonra hem yasal çerçeve çizilmiş hem de kamusal ve sivil örgütlenmelere hız verilmiştir.<sup>4</sup> Çevre sorunları ile ilgili yasal çerçeve küresel sorunlarda düşünülerek TS-ISO 14000 çevre yönetim standartlarının bütün sektörlerde uygulanması için çalışmalar yapılmaktadır. Çevrenin önem kazanması sonucu, üniversitelerde çevre

<sup>3</sup> HODGETTS, s.663.

<sup>4</sup> Ahmet BATTAL ve İzzet GÜMÜŞ, “Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdiği Yenilikler”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:9, S.54, (Kasım-Aralık 1995), s.2.

mühendisliği bölümü açılarak bu çalışmalara bilimsel yaklaşım kazandırılmaya çalışılmaktadır.

- Sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine, önlem almanın daha tutarlı ve daha az maliyetli olduğu üzerinde durulmaktadır. Örneğin nehirleri, gölleri kirlettikten sonra buraları temizlemek hem çok maliyetli, hem de uzun yılları alacak bir iştir. Bu durumda işletmelerin sorunları ortaya çıkmadan önlem almaları daha akılcıdır. Aksi halde maliyet hem topluma, hem işletmeye yansıtacaktır<sup>5</sup>

- İşletmeler toplum içinde yaşamlarını devam ettirmek isterlerse, toplumun gereksinmelerini karşılamalıdır. Topluma karşı duyarlı olmayan işletme, toplumunda kendisine vereceği güçten mahrum kalacaktır.

- Bir işletmeyi toplumsal yönden sorumlu yapan yalnızca toplumsal güç olmamaktadır. Sosyal sorunların çözümüne yardımcı olmada gerekli kaynakların çoğunluğu işletmelerde bulunmaktadır. Büyük işletmeler diğer kurumların sahip olmadığı sermaye kaynaklarını, yönetsel beceriyi, yaratıcı güçleri ve işlevsel uzmanlıkları ellerinde bulundurmaktadırlar. İşletmelerden işsizliği önleme, hava kirlenmesini azaltma ve kentleşme sorunlarına yardımcı olma gibi konularda liderlik yapması beklenmektedir.<sup>6</sup>

## 2. Sosyal Sorumlulukların Aleyhinde Olan Görüşler

- Bir ülkenin sosyal görev ve sorumlulukları yerine getirmesi sonrasında maliyetlerin ve ürün fiyatlarının yükselmesi, uluslararası piyasalarda rekabet gücünün azalmasına ve pazarın kaybedilmesine neden olacaktır.

- Sosyal sorumluluk, işletmeleri ilgilendirdiği kadar, tüm toplumu da ilgilendirmektedir. Bu durumda sorunları işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin çözmesi zorunlu olmamalıdır.

- Sosyal görev ve sorumlulukları yerine getiren işletmeler, görevlerin gerektirdiği harcamaları ürünlerin maliyetlerine yansıtacaklardır. Bu durumda

<sup>5</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.103.

<sup>6</sup> CAN ve TECER, s.46.

ürün fiyatları yükselecek başta tüketiciler olmak üzere tüm toplumun aleyhine olacaktır.<sup>7</sup>

- İşletme temel ekonomik bir kurum olduğundan, sosyal sorumluluk, işletmenin temel amacını saptırarak kar güdüsünü azaltacaktır.
- Sosyal sorumluluk devletin işlevlerindedir. Özel kesim ile devlet rolünü birleştirmeye çalışmanın tehlikeleri vardır.
- İşletmelerin sosyal sorumluluğu olsa bile, işletme yöneticilerinin bu konuda karar vermede ne yetenekli ne de eğitilmiş oldukları düşünülmemektedir.<sup>8</sup>

Yukarıda verilen görüşler doğrultusunda işletmelerin sosyal sorumlulukları ne dereceye kadar yükleneceklerinin bilinmesi pek çok sorunu çözümleyecektir.

Her iki görüşü karşılıklı ele alırsak şu sonuçlara ulaşmamız mümkündür. Sosyal sorumluluğun devletin işlevlerinden olduğunu kabul edenler, sorumlulukların işletme tarafından yerine getirilmemesini kabul etmektedirler. Halbuki devlet bu rolü gerçekleştirirken işletmelere yasal zorlamalarla bir takım kurallar getirebilecektir. Sosyal sorumluluklarla ilgili maliyet ve benzeri sorunların yaşanmaması için işletmelerin önceden önlem alarak faaliyetlerine devam etmeleri hem maliyetleri azaltacak, hem de topluma olumlu yönde yansıtacaktır. Sonuçta toplumun istek ve beklentilerine cevap veren işletmeler farkında olmasalar bile topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmiş olacaklardır.

## B) İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUĞUNUN GÜNÜMÜZDEKİ ÜÇ BOYUTU

İşletmelerin geçmişe göre şu anda daha proaktif oldukları ileri sürülmektedir. Proaktif olmak işletmelerin varoluş nedeni de dahil olmak üzere tüm varsayımları sorgulayan, geçerliliğini yitiren varsayımları terk eden gelişmelere ayak uydurmak yerine, onları yönlendirmektir.<sup>9</sup> İşletmelerin proaktif olma nedenleri üç şekilde açıklanmaktadır. Bunlar:

<sup>7</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.102.

<sup>8</sup> CAN ve TECER, s.47.

<sup>9</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, *Değişim ve Yaratıcılık*, (Kal-Der Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, Ekim 1998), s.34

- Yasal düzenlemeler sonucu
- İmaj koruma amacı için
- Bugünkü işletme yöneticilerinin, geçmiştekilerden daha çok sosyal sorumluluk sahibi olduklarının belirlenmesi.

Yukarıda sayılan nedenlerden hangisi olursa olsun, işletmeler eşit fırsat, ekoloji ve tüketim gibi üç sosyal konu ile ilgili programlar geliştirmektedirler.<sup>10</sup>

### 1. Eşit Fırsatlar

Eşit fırsatlar içinde, yasal düzenlemeler, azınlıkların ve engellilerin işe alınması, azınlık sermayesinin desteklenmesi ile kadınlara karşı ayrımcılığa karşı işlemler yer almaktadır. İşletmelerin eşit fırsatlar alanına bu derece önem vermelerinin en önemli nedeni yasal düzenlemeler olarak kabul edilmektedir. 1963 yılında çıkarılan Eşit Ödemeler Yasası, 1964'te çıkarılan Yurttaşlık Hakları Yasası ve 1967 de çıkarılan İstihdamda Yaş Ayrımı Yasası en önemli üç yasa olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda 1980 yılında Yurttaşlık Yasası'yla ilgili genişletilen yönetmelikler oluşmuştur. Bu yasa ve yönetmelikler, eşit istihdamın oluşturulmasında önemli etken olmuşlardır. Yasanın yürürlüğe girmesinin ardından ilk sekiz ayda EIFK'ya 14 bin şikayet gelmiştir.

Son zamanlarda, dikkatler zihinsel ve fiziksel özürülülerin işe alınması üzerinde toplanmıştır. 1973 yılında çıkarılan Mesleki Rehabilitasyon Yasası on iki adet adımla sonuç alınabileceğini belirtmektedir. Bunlar arasında, engellileri işe alma konusunda bir politika uyarlaması yapmak ile işletmelerin uyacağı durumları belirtmek, özürülü çalışanların özel ihtiyaçlarına yönelik ekipman ve donanımları gözden geçirmek yer almaktadır.

İşletmeler ayrıca azınlıklara ait sermaye oluşumunu teşvik ederek eşit fırsat sağlamaya çalışmaktadırlar.<sup>11</sup>

### 2. Ekoloji (Çevre)

Günümüzde, dünyanın herhangi bir yerinde çevreye verilen zarar, bir anda herkesin ve bütün dünyanın sorunu haline gelmektedir. Ekonomik kalkınmanın başlıca

<sup>10</sup> HODGETTS, s.664.

<sup>11</sup> HODGETTS, s.668.

itici gücü olan işletmeler, ekolojik dengenin, global, ulusal ve bölgesel düzeylerde korunması için büyük sorumluluklar yüklenmektedirler. Öncelikle içinde var oldukları çevreyi politik, ekonomik, sosyal, hukuki ve teknolojik nitelikleriyle değerlendirerek, daha sonra da ekolojik (çevresel) faktörleri içeren bir biçimde ele almak durumundadırlar. Yeşil işletmeciliğe geçiş ancak bu şekilde sağlanabilecektir.<sup>12</sup> İşletmeler pek çok ekolojik zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar arasında hava kirliliği, (ve buna neden otomobil egzost gazı, sanayi bacaları ve sigara olarak yer almaktadırlar) su kirliliği ve ses kirliliği yer almaktadır. 70'li yıllarda bazı yerel yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bunlar içinde 1969 yılında çıkarılan Çevre Politikası Yasası ile 1970 de çıkarılan Ulusal Hava Kalite Standartları Yasası sayılmaktadır.<sup>13</sup>

### 3. Tüketimcilik

Philip Kotler, tüketimciliği vatandaşları ilgilendiren organize sosyal hareketler ve devletin satıcılara karşı alıcıların gücünü ve haklarını koruyan sosyal boyut olarak tanımlamaktadır.<sup>14</sup> Tüketimcilik hareketini artıran pek çok gelişme mevcuttur. Bunlar:<sup>15</sup>

- Ülkelerin refah düzeylerinin artması, eğitim düzeylerinin yükselmesi ve beklentilerin artması.
- Ürünlerin geliştirilmesi için oluşan talepler.
- Tüketicilerin korunması konusunda kendilerini ön plana çıkartan kişi ve kuruluşlar.
- Dünyadaki insan hakları ve demokratikleşme konularındaki gelişmeler.
- Enflasyon ve alım güçlerinde oluşan daralmalar.

Şu anda tüketiciler fiyattan daha çok, açıklayıcı kılavuzlara, sayısız koruyucu önlemlere ve onların koruyucu yardımlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla işletmeler müşteri odaklı bir yönetim tarzını benimseyerek sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidirler.

<sup>12</sup> Zeynep DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, (1. Basım, Yönetim Dizisi No:13, İstanbul, Şubat 2000), s.192

<sup>13</sup> HODGETTS, s.682.

<sup>14</sup> HODGETTS, s.687.

<sup>15</sup> ODABAŞI, *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*, s.192.



## II. SOSYAL SORUMLULUĞU VURGULAYAN YÖNETİM MODELLERİ

İşletmelerde sosyal sorumluluk anlayışının giderek yaygınlaşması yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu modelleri dört grupta toplayabiliriz.

- Kriz Yönetimi
- Toplam Kalite Yönetimi
- Çevre Odaklı Yönetim
- Ahlak Merkezli Yönetim

### A) KRİZ YÖNETİMİ

İşletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden dolayı sürekli beklenmeyen tehlikeler veya fırsatlarla karşılaşabilmektedir. Bu durumda yaşamlarını sürdürebilmeleri tehlikelerden korunmalarına ve fırsatları değerlendirmelerine bağlı olacaktır.<sup>16</sup> Krizler ülke ekonomilerini ve sosyal yaşamlarını her zaman derinden etkilemektedir.

İşletmeleri etkileyen krizlerin, finansal kayıpların yanında, binlerce insanın yok olmasına, bir çok insanın ölmesine, çevreye ve gelecek nesillere yönelik zararların ortaya çıkmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Meydana gelen krizler her işletmede aynı etkiyi oluşturmamaktadır. Kimi işletmeler daha az etkilenmekte, kimi işletmeler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Krizle ilgili pek çok tanımlar yapılmaktadır. Thierry C. Parschant ve Ian I. Mitroff krizi, “bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan” durumlar olarak tanımlamaktadır. İşletme yöneticileri krizi beş boyutta ele almışlardır. Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında, işletme varlığını ve ününü tehdit eden her olay kriz olarak ifade edilmektedir.<sup>17</sup> Bunun yanında pek çok uzman krizlerin doğru strateji geliştirip, hareket edilmesi durumunda birer fırsat kapısı oluşturacağını, bu dönemde etkilenlerin ekonomi düzluğe çıktığında umulanın üzerinde geri dönüş sağlayacağını General Electric ve Wall-Mart şirketlerini örnek vererek savunmaktadırlar. Her iki şirket kriz

<sup>16</sup> İler AKAT, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, (3. Baskı, İzmir, 1999), s.335.

<sup>17</sup> İnan ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir, 2000), s.527



dönemlerinde müşteri değeri yaratma konusuna önem vererek krizden büyüyerek çıkmışlardır.<sup>18</sup>

## 1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kriz durumu, işletmelerin önceden beklemediği ve tahmin edemediği bir durumdur. Bu durumda anında karar verilmesi gereken, aynı zamanda işletmenin amaçlarını ve varlığını devam ettirebilmesini tehdit eden bir durum olarak algılanmalıdır.

İşletmelerde meydana gelen krizlerin, etkili bir kriz yönetimi sayesinde işletmeyi eski haline getirdiği ve etkili sonuçların çıkmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir.

<sup>19</sup> Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan bazıları şunlardır.<sup>20</sup>

Kriz yönetimi, işletmelerin temel ürün, hizmet, üretim süreci, personeli, çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler oluşturabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir seri değerlendirme ve denetimdir.

Kriz yönetimi işletmelerin istenmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulamalardır.

Kriz yönetimi bir dizi hoş gitmeyen kararların alındığı, belirli bir zamanı kapsayan ve bazı fedakarlıklar yapmayı gerektiren bir süreçtir.

Mitroff'a göre kriz yönetimi, "toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreç" olarak tanımlanmaktadır.<sup>21</sup>

## 2. Kriz Yönetimin Özellikleri

Kriz yönetimin klasik yöneticilik anlayışından farklı olarak kendine özgü bir takım özelliklerinin olduğu ifade edilmektedir. Özellikler şu şekilde sayılmaktadır.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Aslı TEKİNAY, "Reengineering'den Özel Kriz Dersleri", *Capital*, Yıl:9, S.4 (Nisan 2001), s.128.

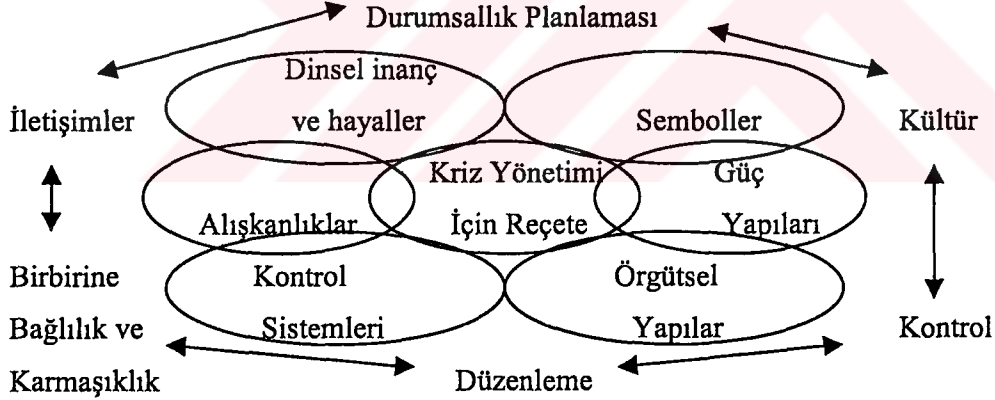
<sup>19</sup> Hüseyin ÖZGEN ve Murat TÜRK, "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma", *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 29-31 Mayıs 1996 Bildiriler Kitabı, (Ankara, 1997), s.175

<sup>20</sup> İ. ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.550.

<sup>21</sup> ÖZGEN ve TÜRK, s.176.

<sup>22</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.551.

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden tahmin edebilen, türlerini tesbit ederek, bunlara karşı önlemler alabilen, en çabuk şekilde kendini toplayabilen işletmeler oluşturmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde etkili olmaktadır.
- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur.
- Kriz yönetiminde başarının ödülü çok büyük olabilmektedir.
- Kriz yönetimi , önemli, gerekli , zor ve karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler yükler.<sup>23</sup>
- Kriz yönetimi, örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir.
- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir.
- İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörlerin kriz yönetiminde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörlerin işletmenin krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturduğu, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde önem taşıdığı belirtilmektedir.<sup>24</sup>



**Şekil 8. Kriz Yönetiminin Temel Elemanları ile Örgütsel Kültür Arası İlişki**

Kaynak : İnan ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir, 2000), s.552

<sup>23</sup> ÖZGEN ve TÜRK, s.177.

<sup>24</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.552.

### 3. İşletmelerin Krizle Karşılaşmasında Etkili Olan Faktörler

İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden amaçlarını sağlayabilmeleri için çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmelerin çevresi de sürekli bir değişim içindedir. Çevresel değişiklikleri kabul ederek tehlikeleri atlatabilen işletmeler hayatta kalabilmektedirler. İşletmeleri tehdit eden faktörlerin bir kısmı işletme içinden, bir kısmı işletme dışından olabilmektedir.

Krizle karşılaşmada etkili olan faktörler iki grupta toplanmaktadır.<sup>25</sup>

- a) İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler
- b) İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler

a) İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler içinde ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, hukuk ve politika alanında yapılan yeni düzenlemeler, sosyo kültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip işletmelerin sayısında artış ve rekabet, uluslararası çevre koşullarında ortaya çıkan değişiklikler ve diğer faktörler yer almaktadır.

Ekonomik faktörlerde, ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlıklar piyasadaki arz-talep dengesini bozarak işletmenin kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarlarını, yatırım kararlarını ve kar marjlarını etkilemektedir. 5 Nisan Ekonomik Tedbirleri bazı işletmeleri zor durumda bırakırken, döviz üzerinden satış yapan ihracat işletmelerine büyük karlar sağlamışlardır.

Teknolojik faktörlerinde, yeni teknolojilerin tüketici taleplerinde önemli değişikliklere yol açtığı, yeni hammadde kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını ve yeni mal ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu hale getirdiği görülmektedir.

Hukuki ve politik çevre dinamik bir yapıya sahip olup, hükümetlerin aldığı kararlar ve uygulamaya koydukları plan ve programlar işletmeleri etkilemektedir.

Sosyal kültürel faktörlerde, toplumun sahip olduğu tutum ve değerler işletmelerin amaçlarını etkilemektedir. Örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler her an işletmeleri bir krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Procter & Gamble'ın ürün paketleri üzerinde yer alan yarım ay bulunan koni şeklinde şapka takan sihirbaz resmi, toplum tarafından yanlış algılanmış ve işletme şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır.

<sup>25</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.534.

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin faaliyet konusuyla ilgili yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ürünlerin piyasaya girmesi işletmeleri muhtemel bir krizle karşı karşıya getirmektedir.

Uluslararası çevre koşullarındaki değişikliklerde, çok uluslu işletmeler için risk oluşturmaktadır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler gibi faktörler işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmaktadır.

Doğal felaketler, kötü niyetli işletme dışından iftiralar, ürün taklitçilikleri, tüketici boykotları diğer faktörler arasında yer almaktadır.

b) İşletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler beş grupta toplanmaktadır.<sup>26</sup>

1. İşletme yöneticilerinin yetersizliği ve alınan yanlış kararlar : İşletme üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynamaktadır.
2. Örgütsel damar sertliği : İşletmelerin kontrolü sağlamak için biçimsel politikaları ve yazılı yöntemleri aşırı derecede önemsemesi işletmede dinamizmi ortadan kaldırarak örgütsel damar sertliğine neden olmaktadır.
3. Örgütsel tarih ve tecrübeler : Geçmişteki krizlerin çözümündeki yöntemleri gelecekteki krizlerde kullanmaya çalışmaktadırlar.
4. Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hatalar : Strateji belirleme ve uygulamadaki hatalar uyumsuzluklar oluşturacaktır.
5. Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan (Endüstriyel krizler) sorunlar : Ürünler ve üretimle ilgili çevre, sağlık ve güvenlik konuları işletmeler için stratejik bir önem kazanmaya başlamıştır.

<sup>26</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.558.

#### 4. Krizin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler ve Sosyal Sorumlulukla İlişkisi

Kriz, işletme çalışanları ve işletmenin üzerinde birçok etkiler meydana getirmektedir. Krizin işletmeler üzerinde oluşturduğu etkiler üç grupta toplanmaktadır.<sup>27</sup>

- a) Karar alma sürecinde merkezleşme eğilimi
- b) İşletmede strese olan eğilimin artması
- c) Hızlı karar alma zorunluluğunun karar alma sürecini olumsuz etkilemesi

##### a) Karar Alma Sürecinde Merkezleşme Eğilimi

Krizler işletmelerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit etmektedirler. Kriz dönemlerinde, krizin çözümlenerek işletme devamlılığının sağlanması öncelikli amaç olmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmeleri etkileyen sorunların çözümüyle ilgili alınacak kararlarda, işletme üzerinde baskı grubu olan hissedarların, devletin, sosyal güvenlik kuruluşlarının kişisel his ve çıkarları etkili olmaktadır.<sup>28</sup> Bu durumda işletme üst yöneticileri başarısızlığa uğramamak için alınacak bütün kararların kendilerinde toplanmasını istemektedirler. Yöneticiler karar almayı merkezleştirerek daha çabuk ve etkili kararlar alabileceklerini düşünmektedirler. Örneğin üretim yönüyle ilgili krizler üretim sisteminde, üretim çevresinde ve üretim sonrasında ortaya çıkmaktadır. Üretim sistemine bağlı krizler iş görenlere ve toplumlara büyük zararlar verebilmekte kişisel kazalar, nakliyat kazaları ve sistem kazaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üretim çevresindeki kriz meslek hastalıkları ve işyeri tehlikeleri olmaktadır. Üretim sonrasındaki krizler ise, çevre kirlenmesi ve zehirli atıkların elden çıkarılması şeklinde olmaktadır. Bazen tüketim yönüyle ilgili krizler, güvenilir ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurları olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.548

<sup>28</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.529

<sup>29</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.542

Sosyal sorumluluk örneği, pek çok tüketim malı satan şirketler sorun çıkar çıkmaz piyasadan hızla ürünlerini geri çekerek örnek teşkil etmişlerdir. Johnson & Johnson'da birtakım kişilerin Tylenol kapsüllerin şişelerini değiştirdiklerini gördükten sonra tüm ürünü piyasadan çekerek Cyanide ihtiva eden ürünü onun yerine piyasaya sürmüşlerdir.<sup>30</sup>

Tylenol krizi 1982 yılında ortaya çıkmış ve 1986 yılında da yeniden ortaya çıkmıştır. 1982 yılının ekim ayında bilinmeyen kişi ya da kişiler tarafından Tylenol kapsülleri siyanürle doldurulmuş. Bu kapsülü içen birçok kişi hayatını kaybetmiştir. Bu gelişmeler kapsülün üretici işletmesi olan Johnson & Johnson'da iç krize neden olmuş, üst yöneticilerin aldığı kararlarla sosyal sorumluluğunu yerine getirmiştir.<sup>31</sup>

#### b) İşletmede Strese Olan Eğilimin Artması

Krizler işletme personeli üzerinde heyecan, endişe, korku, tehdit gibi olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.<sup>32</sup> Bu durum işletme içinde bazen bölünmeyi, bazen de bağlılığı artırmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı içinde olan işletme, işletme içinde güven duygusu oluşturarak, çalışanlarına destek verebilmelidir. Her ne durumda olursa olsun, işletmelerin hissedarlarına, çalışanlarına ve tüketicilerine karşı aldığı dürüst kararlarla karlılık ve büyümesini sağlayacaktır.

#### c) Hızlı Karar Alma Zorunluluğunun Karar Alma Sürecini Olumsuz Etkilemesi

Karar alma yöneticileri gerilime sokan bir süreçtir. Özellikle kriz dönemleri yöneticilerin karar alma faaliyetlerini daha olumsuz etkilemektedir. Çünkü karmaşıklığın ve belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu kriz durumunda yöneticiler karar almak için ihtiyaç duyulan bilginin nicelik ve nitelik olarak zayıflamasının yanında, karar alma sürecini hızlandırmak zorundadırlar. Bu durum alınan kararların niteliğinin bozulması gibi bir soruna yol açmaktadır. İşletme içinde krize çözüm bulmak için herkesin kabul edebileceği çözüm önerilerine yönelmek bazen alınan kararların

<sup>30</sup> HODGETTS, s.664.

<sup>31</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.530.

<sup>32</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.548.

niteliğinin bozulmasına neden olmaktadır. Krizler işletmelere ve topluma verdikleri büyük zararlar nedeniyle giderek önem kazanmaktadır. Endüstriyel teknoloji devamlı olarak karmaşık ve tehlikeli hale gelmektedir. Örneğin Çernobil nükleer felaketindeki gibi krizlerin etkileri global çapta zarar oluşturabilecek ölçüde örgütsel ve ulusal sınırları aşabilmektedir.<sup>33</sup>

Sosyal sorumluluk amacı taşıyan işletmelerin kriz meydana gelmeden önce kriz çalışmalarını başlatmaları gerekmektedir. Krizin sonucunda hem işletmenin kendisi, hem toplum büyük zararlarla karşı karşıya kalacaklardır. İşletmeler krizlere ne kadar hazırlıklı olup, tahmin yaparlarsa krizleri önleme şansları o kadar fazla olacaktır. Kriz dönemleri, işletmeler açısından çevresel değişimlere uyum sağlamada, örgütsel ve yönetsel süreçlerde, politika ve stratejilerde yeniden yapılanmanın gerekliliğini açığa çıkarması bakımından önemlidir. Bu doğrultuda kriz dönemlerini işletmelerin topluma, işgörenlere, müşterilere ve hissedarlara olan sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerekliliğini vurgulayan süreçler olarak algılamak mümkündür.

## B) Toplam Kalite Yönetimi

20. yy'ın ikinci yarısına doğru yaşanan II. Dünya Savaşı, 1970 lerdeki petrol krizi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler uluslararası iş ortamını değiştirmiştir. Bu değişiklikler sonucunda dünya pazarlarında rekabet, ilk önce "düşük maliyet" ile yapılırken, daha sonraları "kalite ile rekabet" anlayışı ön plana çıkmıştır. Tüm dünyada yüksek kalite, düşük maliyet, sıfır hata , stoksuz çalışma, tam zamanında üretim, yalın üretim gibi uygulamalarla yayılan kalite dengesi, kendini Toplam Kalite Yönetimi olarak tanıtmaya başlamıştır.<sup>34</sup> İçinde bulunduğumuz ortamda başarılı olan işletmelerin ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen işletmeler olduğu görülmektedir.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> İ.ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, s.549.

<sup>34</sup> Sabahat BAYRAK, "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi" *Yerimlilik Dergisi*, (1997/4), s.78.

<sup>35</sup> İbrahim KAVRAKOĞLU, *Toplam Kalite Yönetimi*, (İstanbul, Ekim 1992), s.9.



## 1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Toplam Kalite Yönetimi, tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti-bağlılığının sağlanmasına yönelik, çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir.<sup>36</sup> Bu durumda, TKY, uzun vadede müşterilerin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite uzmanlarından Ishikawa toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır. “Toplam kalite kontrolü, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bütün birimlerin birlikte çalışması esas alınmaktadır.” TKY, faaliyet alanı ister mal, ister hizmet olsun, bir kuruluşun tüm işlevlerinde gelişmeyi sağlayan bir yaklaşım olarak görülmektedir.<sup>37</sup>

Bir başka kaynakta TKY, “Bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” olarak tanımlanmaktadır. TKY’de doğruyu ilk seferde yapmak, insan faktörü ve bilimsellik ilk planda yer almaktadır. TKY’nin stratejisinin geliştirilmesinde liderlik, üst yönetimin bağlılığı, müşteri odaklılığı, toplam katılımcılık ve sistematik analiz gibi faktörler bulunmaktadır.<sup>38</sup> Geçmişten günümüze kadar işletmelerin kaliteyle ilgili çalışmaları olduğu bilinmektedir. Bugün için kalite kavramının daha stratejik bir anlam kazandığı, işletmelerin daha kaliteli ürün ve hizmet sunarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağladığı ifade edilmektedir.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> İsmail TÜRKMEN, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi*, (1995/6), s.146.

<sup>37</sup> Hüseyin ÖZGEN ve Halil SAVAŞ, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, *Standart*, (Şubat 1997), s.84

<sup>38</sup> Rıdvan BOZKURT ve Nilüfer ASİL, “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, *Verimlilik Dergisi*, (1995/3) s.33

<sup>39</sup> Akın AKSU, “Malcolm Baldrige Kalite Ödülü”, *Standart*, Yıl:39, S.462 (Haziran 2000), s.128.



## 2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Özellikleri

Kalite yönetimi, insanları daha fazla motive etmenin ve yapılan işe ilgiyi artırmanın mükemmel bir yolu olarak kabul edilmektedir.<sup>40</sup>

TKY, hem işletme içi, hem de işletme dışı müşteriler üzerine odaklaşmayı gerekli kılmaktadır. TKY'ni uygulayan işletmelerde evrensel bir ölçüt olmamakla birlikte bazı özellikler belirtilmektedir. Belli başlı özellikleri şunlardır<sup>41</sup>:

- TKY yönetim hamlesidir
- TKY bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir
- TKY grup çalışması odaklıdır.
- TKY insanlar üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir. Kalite kültürü, örgütün dış ve iç yapısı ile çevresinin örgütsel yapıyı oluşturan tüm birimleriyle ortak değerlere sahip olması olarak tanımlanmaktadır.<sup>42</sup>
- Müşteri odaklılık, tüm süreçler ve yöntemler içsel ve dışsal müşteri beklentilerini karşılayacak biçimde düzenlenir. Buradaki hedef müşteri tatminidir.
- Tam katılım, işletmelerin her üyesi kaliteyi geliştirmek için gerekli bilgi, araç ve yöntemlerle donatılır.
- Ödüllendirme sistemleri, tüm çabalara sürekli destek sağlamak için kalitenin ödüllendirildiği bir sistem mevcuttur.
- İşlem zamanını azaltma, işlem zamanını azaltmak için çaba gösterilir.
- Düzeltme yerine önleme, hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımı esastır.
- Uzun dönemli bakış açısı; işletme gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek için sürekli dış çevresini dikkate alır.
- İşbirliği geliştirme; kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için müşterilerle olduğu kadar, satıcılarla da işbirliği sistemi geliştirir.

<sup>40</sup> Edward De BONO, *Rekabet Üstü*, Çeviren : Oya ÖZEL, (Remzi Kitabevi, İstanbul, Haziran 1996), s.43

<sup>41</sup> M. KÖSEOĞLU, D.K. HARRISON ve D.LINK, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik*, (1994/4), s.22.

<sup>42</sup> Jayant V.SARAPH and Richard J.SEBASTIAN, "Developing a Quality Culture", Çeviri: Mustafa SOYTEKİN, *Quality Progress*, (September, 1993), s.73

- Kamusal sorumluluk, işletmeler kaliteye ilişkin bilgilerini ve deneyimlerini diğer işletmelerle paylaşırlar ve böylece toplumda neden oldukları olumsuz etkileri azaltma sorumluluğu geliştirirler.
- Önderlik; üst yönetim kaliteye gereken önemi vererek, söz ve eylemleriyle destekler.<sup>43</sup>

Yukarıdaki özellikler ışığında TKY nin işletmelerin değişen toplumsal koşullara uyum sağlayarak varlığını sürdürmesini, başarılı olmasını, rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir yönetim felsefesi olduğu belirtilebilir.

### 3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yararları

TKY işletmelerin rekabet gücünü artırması, dış çevreye açılabilmesi ve kaynakların rasyonel olarak değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. TKY nin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde belirtilmektedir.<sup>44</sup>

- Hatalı ürün sayısı azalır
- Kalite ile ilgili şikayet sayısı azalır
- Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyi yükselir
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır
- Kalite güvence sistemi kurularak, yeni müşteriler edinilebilir
- Birim maliyetler azalarak, katma değer verimliliği artar
- Üretim miktarı artar
- AR-GE faaliyetleri hızlanır
- İşlem sayısı azalır
- Pazar talebinin karşılanmasında esneklik artar<sup>45</sup>
- Müşteri hizmet ve mal teslim süreleri kısalmır
- İşçi-işveren ilişkileri düzelir.

Yukarıda sayılan faydalar yanında, TKY ni benimseyen işletmeler hem kalite, hem de maliyet üstünlüğü elde ederek önemli kazançlar sağlayabileceklerdir.

<sup>43</sup> Belkıs ÖZKARA, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli", *Yönetim ve Ekonomi*, (1997), s.291.

<sup>44</sup> ÖZGEN ve SAVAŞ, s.85.

<sup>45</sup> TÜRKMEN, s.148.

#### 4. Toplam Kalite Yönetimi'nde Anlayış Değişimi Ögeleri

TKY'nin başlangıç ilkesi rekabet ortamında hayatta kalmak savaşımıdır. Bunun arkasında sağlıklı bir altyapı güvencesi, müşteri tatmini, kaliteyi tanımlama, sürekli değişim ve insan faktörünün ön plana çıkartılması gibi hedefler bulunmaktadır.<sup>46</sup>

Modern yönetim anlayışı içinde yer alan TKY hem süreç odaklıdır, hem de beşeri unsurları dikkate almaktadır. TKY, müşteri beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. TKY'nin amaçları esas olarak iki noktaya indirgenmektedir.<sup>47</sup>

- Herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması
- Sürekli geliştirmeyi tüm örgüte yayması

##### a) Genel Olarak Kabul Edilen Kalite Değerleri

Evrensel olarak bazı kalite değerlerinden bahsedilmektedir. Bunlar arasında yönetici, işgören, tedarikçiler ve müşterilerle ilgili değerler yer almaktadır.<sup>48</sup>

Yönetici değerleri :

- Yöneticiler sürekli bir şekilde kalite gelişimine inanmalıdırlar.
- Kaliteyi stratejik bir iş değişkeni olarak düşünmelidirler.
- Yöneticiler için kalite temel bir örgütsel değer olmalıdır.
- Örgütün personelinden çok, tepedeki yöneticiler kaliteden kesin olarak sorumlu olmalıdır.

İşgören değerleri :

- Her işgören niteliği ve çalışmasının son ürününden sorumludur.
- Her işgören müşterinin içsel ve dışsal ihtiyaçlarını tesbit etmeli ve ona göre davranmalıdır.
- Sıfır hata her işgörenin amacı olmalıdır.

<sup>46</sup> Gönül YENERSOY, "Toplam Kalitenin Modası Geçmedi", *Capital*, Yıl:8, S.3, (Mart, 2000), s.198

<sup>47</sup> BAYRAK, s.79.

<sup>48</sup> SARAPH and SEBASTIAN, s.74.

- İşgören ürünlerinin standarda uygun olmadığını tesbit ettiğinde üretimi bırakmalıdır.
- Kalite geliştirme sürecine işgören katılımı çok önemlidir.
- Sorunların çözülmesi norm haline gelmelidir.

Satıcı (Tedarikçi) değerleri :

- Satış işlemi, imalat süreci ile ilgili olup işlem imalat gibi düşünülmelidir.
- Satış ilişkisi karşılıklı güven ve kapasiteye bağlı olmalı ve imalatçı ile satışı yapan arasında bir zıtlık olmamalıdır.
- Satıcının amacını gerçekleştirmede sıfır hata olmalıdır.
- Satıcı, ücret, nitelik, imalat kalitesi gibi konularda yargılanmayacak bir niteliğe sahip olmalıdır.

Müşteriyle ilişkili olan değerler :

- Örgüt içi müşteri tatmini temel olmalıdır.
- Müşterinin içsel ve dışsal gereksinimleri dağıtım, pazar araştırması, satış, müşteri hizmetleri gibi araçlarla giderilmesi son derece önemlidir.

#### b) Toplam Kalite Yönetimi'nde Değişimler

- Hizmet amaçlarındaki değişim : TKY de amaçlar rekabetçi ortamda işletme varlığının sürdürülmesi ve etkinliğin sağlanmasına yönelik olmaktadır. Amaçlar kısa dönemli, işletme karlılık ve verimliliğine yönelik etkenlerden çok, uzun dönemli, işletme dışına yönelik müşteri tatmini ve topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirme gibi nitelikler gözönünde tutulmaktadır. Önemli olan ne kadar hizmet sunulacağı değil, hangi kalite düzeyinde hizmet sunulacağı ve sunulan hizmetlerin müşterilere ve topluma sağlayacağı faydalardır.

- Hizmet kalitesinin tanımlanmasındaki değişim : Geleneksel olarak kalite belirli özelliklere uygunluk olarak tanımlanırken, son dönemlerde kalite müşteriye göre tanımlanmaktadır. Kaliteyi standartlar değil, müşterilerin ya da müşteri olmayanların beklentileri belirlemektedir.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> ÖZKARA, *Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli*, s.294.

- Çevrenin rolündeki değişim : TKY örgüt ve çevresi arasındaki engelleri kaldırmaktadır. İşletmelerin tek amacı gerçekte müşteri memnuniyetini sağlamasıdır. Yaşanılan yoğun rekabet, müşterilerin görünür isteklerinin yanısıra, saklı isteklerinin de dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. TKY anlayışı hem iç, hem de dış müşteriyle aynı ilişkinin kurulmasını gerekli görmektedir. Bu ilişki müşteri-tedarikçi ilişkisi olarak adlandırılmaktadır.<sup>50</sup> Müşteriler velinimet olarak bilinmektedir. Ürün ve ürün kalitesi hakkında daha az bilgiye sahip olduklarından imalatçılar müşterilerin ürünlerini kullanım amaçlarına uygun olarak güvenlikle, kolaylıkla ve emniyetli kullanabilmesi için hassas davranmalıdırlar. Örneğin Japonya'da klimaların ilk satışa çıktığı dönemdeki şikayetlerin büyük bir bölümü klimaları kullananlardan değil, klimaların gürültüsü yüzünden bütün gece uyuyamayan komşulardan gelmekteydi. Kalite güvencesinin amacı ürünün kullanımına uygunluğunun sağlanması ve iyileştirilmesiyle kalmayıp, aynı zamanda onun çevreye uyumu da gerekmektedir. Enerji sorunu ve global çevre sorunlarını dikkate alma zorunluluğunun olağanüstü arttığı günümüzde ürünün çevreye uygunluğuna özen göstermek hem önemli hem de zorunludur. Bu durum işletmelerin sosyal sorumluluğu ve politika yönetimiyle ilgili olmaktadır.<sup>51</sup> Müşterilerin önemli olduğu anlaşılınca örgütsel açıdan bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Müşterilerle işletmeler arasındaki doğrudan ilişki artmış artık müşteriler işletmelerin doğal ortağı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Müşterilerin bilgilenme düzeyi giderek artmaktadır. Nihayet müşteriler ortaklaşa üretimin önemli kaynağı haline gelmektedir.

- Yönetimin rolündeki değişim : TKY de hizmetlerin geliştirilmesi için tutarlı amaçlar ve kaliteli hizmetler üretmek için sistemler oluşturmak gerekmektedir. Kötü kaliteden işgörenlerin değil, yönetimin ve sistemin sorumlu tutulması gerektiği ifade edilmektedir.

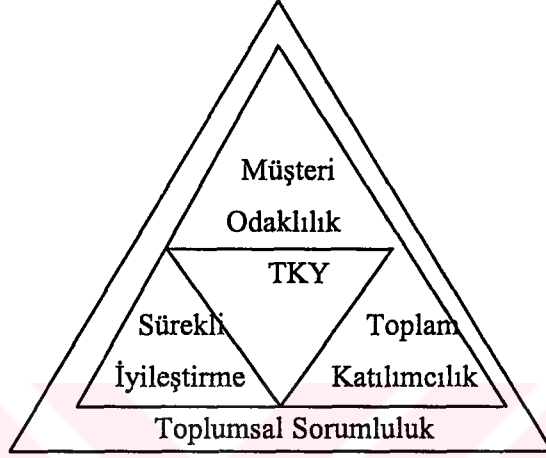
- İşgörenlerin rolündeki değişim : TKY de yöneticilerin rolleri örgüt içinden, örgüt dışına yönelirken, işgörenlerin rolleri uzmanlık alanlarıyla sınırlandırılmış dar görevlerden, daha geniş ve yönetsel sorumlulukları da kapsayan görevlere doğru genişlemektedir. TKY de kalite gelişiminin işgörelere güvenmekten geçtiği ifade edilmektedir.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> BAYRAK, s.83.

<sup>51</sup> Yoshio KONDO, *İşletmede Bütünsel Kalite*, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, (İstanbul, 1999), s.149

<sup>52</sup> ÖZKARA, *Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli*, s.296.

- Yönetim anlayışında yenilik : Her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Ancak bununla birlikte, bir kuruluşta TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak da isimlendirilmekte olup, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur.



#### Şekil 9. Yönetim Anlayışında Dört Yenilik

Kaynak : Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, (1995/Özel Sayısı), s.32

1. TKY uygulayan firmalar müşteri odaklı olup, onların ihtiyaçlarının karşılanması esastır. Bu nedenle hızla değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşısındaki reaksiyon hızının yüksekliği firmanın müşteri ihtiyacını karşılamadaki yeterliliğini belirleyecektir.

2. TKY uygulayan firmalar üretilen mal ve hizmetleri, işletme süreçlerini ve personeli sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışı demek olup ulaşılan tüm hedefler planlı ve sistematik bir şekilde analiz edilerek nasıl aşılacağı araştırılır.

3. TKY uygulayan firmalar tüm personelin toplam katılımını sağlarlar. Katılımcılık herkesin işini daha iyi yapabilmesi, müşteri tatmini ve sürekli

iyileştirmenin sağlanabilmesi için haberleşme, iletişim, eğitim, motivasyon ve karar alma gücünün paylaşımı ile sağlanmaktadır.

4. TKY uygulayan firmalar, bilinenlerin yeniden araştırılarak (tekerleğin yeniden keşfi) vakit kaybını önlemek, kalite kültürünü geliştirmek ve kalite sağlama uygulamalarına hız kazandırmak amacı ile öğrenilenleri diğer firmalarla paylaşmaktadırlar.<sup>53</sup>

TKY toplam bir değişimi ifade etmektedir. Bir işletmenin sorumluluğu çalışanlara, yöneticilerine, müşterilerine ve diğer işletmelere karşı olduğundan kalitenin de bu birimlere yönelik algılanıp uygulanması sosyal açıdan sorumlu bir işletme olmanın göstergesi olacaktır.

### C) ÇEVRE ODAKLI YÖNETİM

İşletmeler açık birer sistem olduklarından, doğal olarak diğer toplumsal sistemlerle bağımlı bulunmaktadır. İşletmeler içinde faaliyette buldukları çevreden etkilenirler ve verdikleri ürün ya da hizmetlerle çevreyi etkilemektedirler.

Çevre, bireyin, işletmenin ya da toplumun yaşamını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziksel koşulların toplamı olarak ifade edilmektedir. İşletmeler bir malı ya da hizmeti üretirken bazı girdiler kullanmaktadırlar. Bu girdileri çevreden sağlamakta ve yine çıktılarını da çevreye vermektedirler. Bu nedenle işletmeler çevreyle sürekli ilişki içinde bulunmaktadır.<sup>54</sup> Dolayısıyla işletmeler ilk önce içinde buldukları çevreyi, politik, ekonomik, sosyal, hukuki ve teknolojik nitelikleriyle değerlendirebilmeli, ekolojik çevresel faktörleri de içeren yeni tanımlamalara gitmek zorundadırlar.

<sup>53</sup> Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, (1995/Özel Sayı), s.33

<sup>54</sup> CAN, s.47

## 1. Tanımı ve Kapsamı

20. yüzyıl biterken, çevre ile ilgili konular yeni bir anlam ve önem kazanmış durumdadır. Günümüzün başlıca çevre problemlerinin temeli doğal kaynakların bedava ve sonsuz olarak kabul edilmiş olmasındandır.

Çevre ile ilgili geçmişe bakıldığında 1970'lerde henüz zararlı atıkların, hava ve su kalitesi gibi kavramların dikkate alınmadığı, ancak insanlığın 1980'lerde toprağın, suyun ve havanın giderek artan kirliliğini kaldıracak kapasitenin kalmadığının farkına vardığı belirtilmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin etkin çevre yönetiminin anlamını ve kazançlarını yeniden değerlendirmeye başladıkları görülmektedir. Çevre yönetim sistemi, işletmenin faaliyetlerinden, ürünlerinden ve hizmetlerinden doğabilecek zararlı etkilerden çevreyi ve insan sağlığını koruyacak yönetim araçları, prensipler ve prosedürler dizisi olarak tanımlanmaktadır.<sup>55</sup> Çevre odaklı yönetim düşüncesi, işletmenin bileşenlerinin, yönetimin doğa üzerindeki etkisi olarak ta ifade edilmektedir. İşletmelerin bu durumda geleneksel yönetimine karşı çevre odaklı yönetim tarzının farklı boyutlarını meydana getirdiği görülmektedir. Çevre odaklı yönetimin çeşitli açılardan getirileri şu şekilde belirtilmektedir.<sup>56</sup>

### Çevre Odaklı Yönetim

Amaçlar : Yaşam kalitesinin ve hissedarların mutluluğunun artırılması

Değerler : Çevre merkezlik, sezgi, kavrayış

Ürünler : Çevre dostluğu

Üretim Sistemi : Düşük enerji ve kaynak kullanımı

Organizasyon : Hiyerarşik olmayan yapı

Ortaklaşa karar verme

Merkezi olmayan otorite

Makul kazanç

Çevre : Doğa ile uyum

Sınırlı kaynakları dikkate alma

Kirletici ve atıkların yok edilmesi ve yönetimi

<sup>55</sup> Ahmet Talas US, "Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 14000", *Standart*, Yıl:39, S.462 (Haziran 2000), s.51

<sup>56</sup> Paul Shrivastava, "Ecocentric Management For A Risk Society", *The Academy Of Management Review*, Çeviren: Zehra SOYTEKİN, (Volume 20, No:1, January ,1995), s.17.



Yönetim Fonksiyonları : Tüketicuyu eğitmeye yönelik pazarlama  
 Finansal amaçlar uzun dönemde büyümeyi  
 sürdürebilmeli  
 Muhasebe çevresel maliyetlere odaklıdır  
 İnsan kaynakları yönetiminin amacı  
 İşyerinin sağlıklı ve emniyetli olmasını sağlamak

İşletmelerde çevre odaklı yönetime geçmenin faydaları şu şekilde belirtilmektedir:<sup>57</sup>

- İşletme maliyetlerinde azalma
- Artan finansal performans
- Gelişmiş çevresel performans
- Gelişmiş toplumsal ilişkiler
- Gelişmiş müşteri ilişkileri ve pazar paylarında artış
- Çalışanların katılımı ve eğitim
- Hukuki faydalar

Yukarıda sayılan faydalar yanında çevre koruma bilincine sahip işletmelerin çevre yatırımlarının giderek kara dönüştüğü ifade edilmektedir. Örneğin Netaş çevre ile ilgili gerçekleştirdiği uygulamalar sonucunda 1992 yılında işletmeye alınan atık su geri kazanma tesisi ile yılda 100 bin dolarlık, Bekoteknik firması, fabrika içinde katı atıkların yeniden kullanımını sağlayarak sürekli olarak hava, toprak ve gürültü kirliliği kontrolü yaparak yaptığı harcamalar sonunda 73 bin dolar seviyesinde tasarruf sağlamıştır.<sup>58</sup> Çevre ile ilgili yapılan bu yatırımların önemi büyüktür. Bunlar sayesinde bir yandan çevre korunurken, diğer yandan da üretim maliyetlerinde de önemli tasarruflar sağlanmaktadır.

## 2. Yeşil işletmecilik ve önemi

Sanayileşmenin meydana getirdiği sorunların biriside çevre kirliliği olarak bilinmektedir. Endüstri ve üretim artıklarının akarsulara ve denizlere dökülmesi,

<sup>57</sup> US, s.52.

<sup>58</sup> "Çevreden Kazandılar", *Capital*, Yıl:4, S.2, (Şubat, 1996), s.78.

gemilerden açık denizlere sızan akaryakıt atıkları, zehirli gazlar gibi nedenler çevre kirliliğine yol açmaktadır.<sup>59</sup> Bu durumda 2000 li yılların yönetim anlayışında işletmelerin hızla yeşillenmesi ve faaliyetleri ile ilgili çevresel sorumluluklarını kabul etmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Yeşil işletmecilik, ekolojik dengeye en az zarar verecek seçenekler üzerine odaklanmak, taşeronları ve tedarikçileri bu amaçla seçmek, yeşil ürün ve hizmeti bir pazarlama stratejisi olmaktan ileriye götürerek, yeşil yaşam kalitesinin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda işletmede çalışanların ve hitap edilen tüketicilerin çevrecilik açısından bilinçli olmalarını sağlamak olarak da ifade edilmektedir.<sup>60</sup> Sürdürülebilir ekolojik kalkınma stratejileri yaygınlaştıkça çevreye duyarlı teknolojilere, atık değerlendirme, geri kazanma ve dönüşüm yöntemlerine ve çevre dostu ürünlere talep artacağı dile getirilmektedir.<sup>61</sup>

#### a) İşletme ve Ekolojik Çevre

Ekonomik kalkınmanın başlıca ögesi olan işletmelere ekolojik dengenin global, ulusal ve bölgesel düzeylerde korunması için büyük görevler düşmektedir.

İşletmeler bir yandan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretimine yönelmekte, öte yandan da doğal çevreyi kirleterek ya da kötü kullanarak zararlı olabilmektedirler.<sup>62</sup> Endüstrileşmeyle beraber işletmeler hava, su ve karayı kirletmektedirler. Ekolojik dengenin bozulması insanlığı ve dünyayı olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durumda işletmelerin çevresel bozulmanın ve kirlenmenin önüne geçerek her türlü tedbiri bir sosyal sorumluluk gereği almaları gerekmektedir.<sup>63</sup> İşletmeler, en genel anlamda çevreyle alışveriş halinde olan girdi çıktı süreçleri olduğundan işletme ve ekolojik çevre, bu süreci devam ettirmek için sürecin her aşamasında karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır.<sup>64</sup>

<sup>59</sup> TENEKECİOĞLU, s.56.

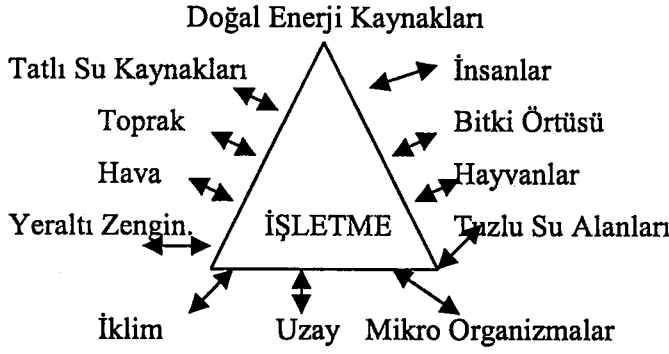
<sup>60</sup> DÜREN, s.191.

<sup>61</sup> A. Zeynep DÜREN, "Çevre Bilincinin Küreselleşmesi ve Yeni Ekolojik Dünya Düzeni", *Verimlilik Dergisi*, ( 1999/2), s.69

<sup>62</sup> SABUNCUOĞLU ve TOKOL, s.30.

<sup>63</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.106.

<sup>64</sup> DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, s.192.



### Sekil 10. İşletme ve Ekolojik Çevresi

Kaynak : Zeynep DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, (1. Basım, Yönetim Dizisi No:13, İstanbul, Şubat 2000), s.192.

İşletmeleri ekolojik çevreye önem vermeye zorlayan gelişmeler şu şekilde belirtilmektedir.<sup>65</sup>

- Kamuoyunun artan baskısı
- Yeni yasa ve yönetmelikler
- Sorumluluklarda artış
- Önleyiciliğin sonuçlarını vermeye başlaması
- Yeni sektörler
- Saygınlık kazanmak

İşletme ve ekolojik çevrenin öneminin giderek artması, yeşil denetim uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. A.B.D. de 1970'li yıllarda başlayan yeşil denetim uygulamaları giderek artmaktadır. Uluslararası çevre standartları ve ISO 14000 serisi belgeler, işletmelerin çevreye verdikleri önemin bir göstergesi olarak hedef modeller haline gelmektedir. ISO 14000 standardı işletmelerin önceden belirledikleri çevre politikası ve çevresel hedeflere uygun olarak çevre yönetim sistemi kurmalarını, sistemi geliştirmelerini ve sürekliliğini sağlamalarını öngörmektedir. ISO 14000 gelecekteki çevre yönetimi için bir prototip yaratmakta "emret-denetle" yaklaşımı yerine işletmelerin gönüllü katılımlarını yönlendirmek ve

<sup>65</sup> DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, s.193.

özendirmek amacını gütmektedir.<sup>66</sup> TS-ISO 14000 serisi standartlarla üretilen her türlü madde ve mamulde, kalitenin yanında ülkelerin sosyal kültürel ve ekonomik farklılıklarını gözönünde bulundurarak üretim yapma zorunluluğu getirmektedir. Çevreye odaklılığı yönetim sisteminde kullanan işletmeler, ekonomik yararlarla, çevreye yönelik yararları dengeleyip bütünleştirebilen bir yapıya sahip demektir.<sup>67</sup> Sosyal sorumluluk gereği işletmecilik faaliyetlerinde çevresel ekolojik faktörlerin öncelikle ele alınması gerektiği belirtilmektedir. İşletme ve ekolojik çevresi arasında dengeli bir ilişkinin kurulması için aşağıdaki temel faktörlerin ele alınması gerekmektedir.

- Amaçlararası bağdaşma
- Fiili sonuçların izlenmesi
- Etkililik
- Yapılabilirlik özelliği
- Esneklik
- Geri çevrilebilirlik
- Pazar koşullarına uygunluk
- Toplumsal normlara uygunluk
- Tepki zamanını kısaltmak
- Uluslararası düzeyde uyumlaştırma<sup>68</sup>

#### b) Ekolojik Etik ve İşletmelerin Yeşil Sorumluluğu

Çevreye verilen zararın etkisini en fazla insanlar yaşamaktadır. Bu durumda sürdürülebilir kalkınma için bireysel çabalardan daha çok, örgütsel işbirliklerine önem verilmektedir.

Yeşil işletmecilik, mevcut olan işletme faaliyetlerinde küçük değişikliklerden ziyade, iş yapma şekillerinde daha radikal değişimlere yer verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu durumda işletmelerin her kademesinde çalışanların yeni düşünce tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir. Örneğin 1991'de Rotterdam'da yapılan 2.

<sup>66</sup> US, s.53.

<sup>67</sup> Halil KUMBUR, "TS-ISO 14000 Çevre Yönetim Standartlarının Uygulanmasında Üniversite ve Araştırma Kuruluşlarının Yeri", *Standart*, Yıl:35, S.414, (Haziran 1996), s.102.

<sup>68</sup> DÜREN, *2000'li Yıllarda Yönetim*, s.194.

Sanayi ve Çevre Konulu Dünya Konferansı'nda General Motors, Philips, Volkswagen, BASF gibi 150 ye yakın büyük şirket, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmalarını destekleyecek şekilde yeşil sorumluluklarını belirleyen bir çeşit yeşil Anayasa belgesini imzalamışlardır. Bu belgede işletmelere üç konuda taahhüt getirileceği ifade edilmektedir.

- Çevre üzerindeki etkilerini ölçmeden ve bu konuda gerekli önlemleri almadan yeni faaliyetlere ve yatırımlara girişmemek
- Enerji ve hammadde kullanımını azaltacak yeni üretim yöntem ve süreçleri geliştirmeyi hızlandırmak
- Çalışanları, çevreye saygı zihniyetini aşılacak şekilde eğitmek<sup>69</sup>

Yeşil sorumluluk, ekolojik etik konusunu gündeme getirmektedir. Ekolojik etik, gerektiğinde gelişme stratejilerinden ekolojik denge yararına vazgeçmeyi kapsayan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Örneğin 1988'de dünyanın en büyük kimyevi madde üreticisi olan Dupont'un, 2000 yılına kadar, ozon tabakasını incelten kloroflorokarbon gazının üretimini durduracağını açıklaması yeşil etiğe güzel bir örnektir. Dupont'un kloroflorokarbona karşı alternatif arayış çabalarına 250 milyon dolarlık bütçe ayırdığı belirtilmektedir. Çevre kirliliğini azaltıcı yatırım yapan işletmelerin gelişmelerinin yavaş olmasına rağmen, orta ve uzun vadede kazançlı hale geleceği vurgulanmaktadır. Sonuçta yeşil sorumluluk ve yeşil iş etiği, başta tüketiciler, daha sonra toplumun diğer kesimlerinde de yeşil anlayışın yaygınlaşmasına neden olacaktır.<sup>70</sup> İşletmelerin yeşil ürün ve hizmet sunumuna önem verdikleri oranda, tüketicilerinde çevreye karşı daha duyarlı olacakları düşünülmektedir.

### c) Yeşil Yönetim

21. yy. işletmeciliğin global, geleceğe yönelik, yalın, esnek, bilgiye ve sürekli değişime dayalı çok yönlü özellikleri kapsayan bir işletmecilik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Yeşil yönetim, işletmenin rekabet edebilmesini, ekolojik çevreyi dikkate alarak yapması gerektiğini vurgulamaktadır.

<sup>69</sup> DÜREN, a.g.e, s.198

<sup>70</sup> a.g.e, s.199

İşletmelerin çevre konusundaki stratejileri üç grupta toplanmaktadır<sup>71</sup>:

- Takipçi Stratejiler : OECD verilerine göre, işletmelerin %55'i mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Savunmacı Stratejiler : Bu stratejiyi benimseyen işletmeler çevre için yapılacak yatırımları olduğunca minimum düzeyde tutmaktadırlar.
- Öncü Stratejiler : Bu stratejiler çevreyle ilgili her türlü iyileştirmeye açıktırlar. Mevzuat ve yaptırımların ötesinde çaba sarfetmeyi gerektiren aktif stratejilerdir.

Yeşil yönetim anlayışına sahip olan işletmeler, kendilerini çevre konusunda etkin unsurlardan biri sayar ve bütçelerinde çevre faaliyetlerine bağımsız pay ayırırlar. Çevreyi dikkate alan işletmeler, ürünlerini ve süreçlerini hem ekolojik odaklı olarak iyileştirmekte, hem de genel kaliteyi artırmayı hedeflemektedirler. TKY ile çevreye duyarlılık sonucunda yeşil kalite ortaya çıkmaktadır.

Yeşil yönetimin başlıca unsurları yedi grupta toplanmaktadır.<sup>72</sup>

- Yenilebilir kaynakların kullanımını yaygınlaştırmak
- Çevreye duyarlı temiz teknolojilere yatırım yapmak
- Atıkları azaltmak
- Geri kazanım ve dönüşüm süreçlerini ve yöntemlerini geliştirmek
- Yeşil denetim
- Yeşil pazarlama
- Yeşil işyeri ve çalışma ortamları oluşturmak

Sosyal sorumluluğu çevre odaklı olarak algılayan işletmelerin yukarıda sayılan unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

#### D) AHLAK MERKEZLİ YÖNETİM

Değişen ekonomik ve sosyal koşullar sonucu tüketicinin ve toplumun çıkarlarını gözetken sosyal sorumluluğu ön plana çıkaran sosyal pazarlama anlayışı işletmelerce dikkate alınmaya başlanmıştır. Mal ve hizmet üretiminde ve sunumunda tüketicinin aldatılma olasılığının ortadan kaldırılması, tüketici ve toplum çıkarlarının korunmasına

<sup>71</sup> DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, s.204.

<sup>72</sup> DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, s.205.

önem veren sosyal pazarlama anlayışı, işletmelerde etik (iş ahlakı) konusunu gündeme getirmiş bulunmaktadır. İş ahlakı (etik) bütün ilişkilerde, dürüstlük, güven, saygı ve haklı davranmak olarak ifade edilmektedir.<sup>73</sup> İş dünyasındaki işletmeler kar elde ettikleri sürece varlıklarını devam ettirmektedirler.

İş ahlakı, işletmelerin ve çalışanların faaliyetlerinde adil, dürüst ve doğru olması olarak ifade edilmektedir.<sup>74</sup> İşletmelerin politikalarında, günlük karar alımlarında, çalışanlarının tüm faaliyetlerde etiğe uygun davranmaları uzun dönemde işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

### 1. İş ahlakı tanımı ve kapsamı

Ahlak, yanlış ve doğru yapma davranışlarının ölçütü olarak ifade edilmektedir.<sup>75</sup> İşletmeler için ahlak konusu giderek önem kazanmaktadır. Sosyal sorumluluk konuları arasında iş ahlakı da yer almaya başlamıştır. İş ahlakının Batı'da 1960'lardan sonra gündeme geldiği, Türkiye'de ise 1990'lı yıllarda önem kazandığı belirtilmektedir.<sup>76</sup>

İş ahlakı, bütün ilişkilerde dürüst, güvenilir, saygılı ve hakça davranmak olarak ifade edilmektedir. İş ahlakı genel ahlak kurallarının iş hayatındaki uygulamaları olarak da ifade edilmektedir. Koontz'a göre, iş ahlakı, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur. Toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları bulunan bir kavram olarak belirtilmektedir.<sup>77</sup> İş ahlakının kapsamı oldukça geniştir. İş ahlakının kapsamını beş grupta toplamak mümkündür.<sup>78</sup>

- İşletmelerin talep fazlalığı ya da arz azlığından faydalanarak zaman zaman fiyatları yükselterek fırsatçı politikalar taşımaları, haksız ve aşırı kar elde etmeleri

- Gerçek dışı ve asılsız reklamlar yaparak, malın satış potansiyelini artırıcı, rakip işletmelerin mallarını ve hizmetlerini kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yaparak, rakiplerle ilgili asılsız dedikodulara yol açmak ve haksız rekabete neden olmak.

<sup>73</sup> F.P.Mc HUNG, *İş Ahlakı*, (TÜSİAD Yayın No:TÜSİAD-T/92, İstanbul, 1992), s.8.

<sup>74</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.396

<sup>75</sup> HODGETTS, s.692.

<sup>76</sup> Orhan TÜRKDOĞAN, *İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)*, (Timaş Yayınları, İstanbul, 1998), s.113.

<sup>77</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.397.

<sup>78</sup> EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.105.

- Kanunen yasak olmasına rağmen, çocuk yaştaki işçileri çalıştırmak, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamak.

- Devlete ve yerel yönetimlere vergi ve yasal yükümlülükleri dürüstçe ve zamanında yerine getirme sorumluluğu

- İşletmelerin, girişimcilerin ve yöneticilerin alacaklarına karşı işletme faaliyetleriyle ilgili borçlarını zamanında ödeme sorumluluğu

Yukarıdaki konular ışığında iş ahlakının insanın kendine karşı dürüst olduğu kadar, başkalarına da o oranda dürüst olması gerektiğini zorunlu hale getirmektedir.

## 2. İş ahlakı ile ilgili sorunlar

İş ahlakı ile ilgili pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bunlar dört grupta toplanmaktadır.<sup>79</sup>

- Kişisel çıkar ve bencillik
- Kar için rekabet baskısı
- İşletme amaçları ile kişisel değerlerin çatışması
- Kültürler arası çatışma

Kişisel çıkar ve bencillik ahlaki problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yanlış personel alımı ileride büyük sorunlara neden olabilecektir. Bu nedenle işletme sahipleri personel alımlarında her kademedeki kişilerin ahlaki niteliklerini gözden geçirmeye çalışmalı, ahlaki değerleri düşük olanları eritebilmelidirler.

İşletmelerin bir kısmı sert rekabet karşısında karlarını ve pazar paylarını korumak için bazen iş ahlakına uymayan yollara başvurabilmektedir. İşletmelerin amacı kar olmaktadır. Karlılığa ulaşmak için topluma zarar verecek yollara başvurulduğunda ahlaki düzeyi yüksek olan personel tepki gösterebilmektedir. Bunun yanında işletmelerin iş ahlakı standartları kendi ülkelerinden farklı olan ülkelerle iş yaptıklarında yine ahlaki sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin toplumdaki teknolojik ilerleme, değerlerin değişmesine neden olabilmektedir. Gerçeğe ulaşmak, doğru ve dürüst olmak, adalet hakkı, haklı olanı korumak gibi ahlaki değerler tüm insanlık için

<sup>79</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.398.



aynı önemi taşımaktadır. Buradaki ahlaki değerlerin sosyal anlamı ve davranış boyutuda her toplum için farklı olabilmektedir.<sup>80</sup>

### 3. Yönetim ve iş ahlaki ilişkisi

Yönetim faaliyetleri dört grupta toplanmaktadır.<sup>81</sup> Operasyonel, fonksiyonel, teknik ve stratejik faaliyetler. Fakat günümüzün değişen koşullarında bu faaliyetlere ahlaki sorumluluklar ve faaliyetler eklenmiştir.



Sekil 11. Yönetim Faaliyetleri Hiyerarşisi

Kaynak : Hüseyin ÖZGEN ve diğerleri, “Çağdaş İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı”, 2. Yönetim Kongresi, (Kuşadası 1994), s.400

Küçük ölçekli işletmelerde operasyonel faaliyetler etkin iken; işletmeler büyüdükçe stratejik faaliyetlere eğilimin hızlandığı görülmektedir.

Operasyonel faaliyetler mal ve hizmet üretimini kapsamaktadır. Fonksiyonel faaliyetlerde, planlama fonksiyonu gündeme gelmektedir. Pazarlama politikaları, matematik programları, üretim politikaları analitik yaklaşımlarla, finans politikaları ise karşılaştırmalı analizlerle tesbit edilmektedir. Teknik faaliyetlerde gelişmiş planların yapılması, performans gelişimi için insan ve makine kaynaklarının yeteneklerinin birleştirilmesi yer almaktadır. Stratejik faaliyetlerde ise, işletmelerin elindeki kaynaklarla, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli yolların tesbit edilmesi yer almaktadır. Ahlaki faaliyetler işletme tarafından oluşturulan değer ve faydaların dağılımında ve işletmenin neden olduğu zararların ve maliyetlerin dağılımında karşımıza çıkmaktadır.

<sup>80</sup> DİNÇER, s.116.

<sup>81</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.400.

İşletme yöneticileri getirileri ve maliyetleri topluma yansıtırken dürüst ve adil olmak zorundadırlar.

#### a) Ahlaki Sorumluluklar

Ahlaki sorumluluklar, toplum, ortaklar, çalışanlar ve tüketiciler için adil ve dürüst normlar ve standartlar oluşturan sorumluluklar olarak tanımlanmaktadır.<sup>82</sup> Bir diğer deyişle kötü işler yapmaktan kaçınma sorumluluğu ahlaki sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Zimmet, rüşvet verme, fiyat anlaşmalarına girme ve ürünleri yanlış tanıtmaya gibi davranışlar ahlaki sorumluluk kapsamı dışında kalmaktadır.<sup>83</sup> Günümüz iş yaşamında etik (ahlak), sosyal sorumluluk ilkesine dikkat edilmesi, gezegenin ekolojik dengesinin korunması, işletmelerin devlete karşı hukuki sorumluluklarını yerine getirmeleri, doğanın gelecek kuşaklara miras bırakılabilmesi olarak belirtilmektedir.<sup>84</sup> Bu durumda modern çağın kurtarıcısının ahlak olacağı söylenebilir. Ahlaki sorumluluklar yasallaşmamış olmasına rağmen, toplumun diğer üyelerince yasaklanmış olan ve istenilen davranış ve faaliyetleri kapsamaktadır. Bununla birlikte her toplumda davranış standartları farklı olabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde diş hekimliği, doktorluk, muhasebecilik gibi mesleki alanlarda geliştirilmiş ahlak kuralları bulunmaktadır. Ayrıca ticaret ve meslek odalarında da bazı kurallar getirildiği görülmektedir. Türkiye açısından ahilik kuralları da çarpıcı bir örnek olarak verilebilmektedir.<sup>85</sup> Dünyada pek çok şirket yerleşmiş ahlak kurallarına sahip bulunmaktadır. Bernard White ve Ruth Montgomery, 600'ün üstünde şirket araştırması sonunda, şirketlerin %77'sinin ahlaki kurallara sahip olduklarını saptamışlardır. Bu kurallardan bazıları şunlardır<sup>86</sup>:

- Yasalarla uyum
- Şirket varlıklarının suistimali
- Toplumun ahlaki standartları ve ahlaki gözlemleri
- İçsel ve güvenilir bilgilerin kullanılması
- Antitekel yasasına uyumu

<sup>82</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.407.

<sup>83</sup> CAN, s.57.

<sup>84</sup> Doğan T. ERGÜLEN, "Masumiyete Çağrı", *Kariyer Dünyası*, S.8, (Mayıs 1998), s.84.

<sup>85</sup> CAN, s.58.

<sup>86</sup> HODGETTS, s.693.

- Eşit istihdam fırsatı
- Belli kuralları uygulamak için izlenecek prosedürler

Yukarıda sayılan kurallar genel olmakla beraber, işletmeler kendi içlerinde birtakım ahlaki kurallar benimseyebilirler. Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler ahlak merkezli yönetim kurallarını uygulayan işletmeler olmaktadır. İşletme düzeyinde ahlak, işgörenlerde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan ve sunduğu hizmetlerde sosyal sorumluluklar gösteren ilkeler olarak tanımlanmaktadır.<sup>87</sup>

İşletme içi ahlak kuralları, işletmenin geliştirdiği iç kontrol mekanizması taşıyan işletmelere özgü kurallar olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de de son zamanlarda iş ahlaki kavramı giderek önem kazanmaktadır. TÜGIAD tarafından 500 büyük özel ve kamu işletmesinin yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada yöneticilerin %46’sı iş ahlakının önemsiz olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %1.3’ü işletmelerde yazılı ahlak kurallarının olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen veriler, yöneticilerin iş ahlakını yavaş yavaş benimsenmesine rağmen, uygulamaya hemen hemen geçilmediğini göstermektedir.<sup>88</sup> Uzun vadeli hayatta kalmak isteyen işletmeler çalışmalarını ahlaki değerlere göre planlamak ve uygulamak durumundadırlar.

İşletmelerde işler yürütülürken dayanılan esaslar, hayatımızı yaşarken dayandığımız esaslardan ayrılamaz. Bir işletmenin uzun ömürlü olması isteniyorsa, kararları ve uygulamalarının ahlaki değerler çerçevesinde olması gerekmektedir. Bu durumda yöneticiler belli bir yönde doğru hareket etme kararını verme sürecinde uzun vadeli ve dinamik bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. İşletmelerin ekonomik devamlılıkları için gereken maddi değerlerini, yaşamın içindeki manevi değerlerle birleştirmeleri gerekmektedir.<sup>89</sup>

#### b) Kurumsal Ahlak İlkeleri

Caux Yuvarlak Masa (CRT) ilkeleri Fortune 1000 şirketleri arasında kabul gören ilkelere aittir. İlkelerin doğuşu 1986 yılı olarak belirtilmektedir. Financial Times ve Japan Times’da ilkeler yayınlanmıştır. Kurucusu Dr. Phillips olup dokuz Japon, yedi

<sup>87</sup> Dilek SEVİN, “Turizm ve Etik”, *Hotel and Restaurant*, (Haziran-Temmuz 1999), s.118

<sup>88</sup> ÖZGEN, YALÇIN ve ÖZTÜRK, s.405.

<sup>89</sup> Gregory A.GULL, “Ahlak Kurallarına Uymak”, *Executive Excellence*, Yıl:1, S.6, (Eylül 1996), s.8-9.

Amerikan, oniki Avrupalı şirketin lideri İsviçre’de Caux adlı kasabada biraraya gelerek bu ilkeleri sunmuşlardır.

Temelinde işletmelerin insan yaşamında önemli bir rolü olduğundan yola çıkarak, işletmelerin kar amaçlarının ötesinde sorumluluklarının da olduğunu kabul etmektedirler. Kurumsal ahlaki hayata geçirmeye amaçlayan CAUX ilkeleri bir zamanlar Osmanlı ekonomisine damgasını vuran Ahilik ilkelerini hatırlatmaktadır. (Ahilik 13. ve 14. yy. de Anadolu da Türk ekonomik hayatında etkili olan bir esnaf örgütlenmesidir.) İşletmelerin sorumlu oldukları gruplar arasında müşteriler, çalışanlar, şirket sahipleri ve hissedarlar, yan sanayi üreticileri, rakipler ve toplumsal çevre yer almaktadır. Bu gruplara karşı sorumluluklar yerine getirildikçe, herkesin daha mutlu olacağı, kar yanında hayat kalitesinin yükseleceğine inanılmaktadır. Türkiye’de de 17 Haziran 1998 de Genç Yönetici ve İşadamları Derneği (GYİAD) ve Management Center Türkiye (MCT) öncülüğünde CAUX adı verilen kurumsal ahlak ilkelerini Türkiye’de de seslendirecek ekibin kurulması kararlaştırılmıştır. Caux ilkeleri şu sorumlulukları yerine getirmeyi amaçlamaktadır:

- Çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yaşam koşullarının yükseltilmesini sağlayacak iş ve özlük haklarının verilmesi
- Dürüst ve açık bir iletişim
- Cinsiyet, yaş, ırk ve din temeline dayalı ayırım yapmamak<sup>90</sup>

Ülkemizde, toplumumuzun ekonomik hayat ve iş ahlakıyla ilgili değerleri şu şekilde belirtilmektedir.<sup>91</sup>

- Alışverişlerde birbirini aldatmamak
- Borcunu vaktinde ödemek
- İhtiyaç sahibi kimselere yardım ve destek sağlamak
- Kendisine yapılmasını istemediği bir şeyi başkasına yapmamak
- İşçisine ücretini hakkıyla zamanında ödemek
- Haksız rekabet yapmamak
- Ölçü ve tartısında adil ve dürüst olmak
- İstifçilik yapmamak

<sup>90</sup> Nida ÖĞÜTVEREN, “Doğulu Değerlere Batılı Giysiler”, *Kariyer Dünyası*, Sayı:10, (Temmuz’98),

s.71

<sup>91</sup> DİNÇER, s.117.

- Mal hakkında yalan söylememek
- Sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak

Artık iş dünyası sosyal sorumluluktan yana olmayı benimsemektedir. Küreselleşme sürecinde 1980'lerin sonunda işletmelerin ne pahasına olursa olsun kar anlayışına karşı çıktıkları görülmektedir. Bu durumda kurumsal sosyal sorumluluk sahibi işletmelerin yalnızca varlıklarını devam ettirmek ve geliştirmek yetmeyecek, aynı zamanda topluma, insanlığa ve geleceğe kurum olarak katkıda bulunmaları gerekecektir. Bugünün toplumu ürün ya da hizmetleri alırken ürünün niteliğinden çok, işletmenin kurumsal sosyal sorumluluk sahibi olup olmadığına bakarak karar vermektedir. Kaçak işgücü çalıştıran, çevreye duyarlı olmayan, çalışanlarına sağlıklı ortam hazırlamayan işletmelerin yaşama şansı azalmaktadır. Tüketici tepkileri bazen işletmeleri piyasadandan çekilmeye zorlayacak kadar güçlü olabilmektedir.

Sosyal sorumluluk sahibi işletmeler uzun vadede hayatta kalabilmek, rekabet şansını devam ettirebilmek için Kriz Yönetimi, TKY, Çevre Odaklı Yönetim ve Ahlak Merkezli Yönetim modellerini benimsemelidirler.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN YENİ BOYUTLARI VE AFYON BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE BİR UYGULAMA

Günümüzde değişen koşullar ve rekabetin artan baskısı beraberinde yeni sosyal sorunları da getirmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin ekonomik amaçlarının ötesinde içinde bulunduğu toplumun sorunlarına çözüm üretmeye ve uzun dönemde toplumsal refahın sağlanmasına katkıda bulunmaya yönelik rollerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Bu çerçevede Afyon bölgesindeki işletmelerin yöneticilerinin sosyal sorumluluk anlayışlarını ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır.

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

##### A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı, değişen koşullar karşısında işletmelerin sosyal sorumluluklarının kazandığı yeni boyutlarının incelenmesi ve Afyon'daki işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluğu algılama düzeylerinin tesbitidir. Bu doğrultuda işletme yöneticilerinin;

- Toplam Kalite Yönetimi
- Çevre Odaklı Yönetim
- Kriz Yönetimi
- Ahlak Merkezli Yönetim

gibi sosyal sorumluluğu vurgulayan yönetim modellerine uygun olarak işgörelere, ortaklara, tüketicilere, diğer işletmelere, topluma ve devlete olan sorumluluklarının yeni boyutları ve uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## B) ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın hareket noktasını oluşturan varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

- İşletmelerin ekonomik güçleri arttıkça sosyal sorumluluk bilinçleri artar.
- İşletme yöneticilerinin öğrenim düzeyleri arttıkça sosyal sorumluluk eğilimleri artar.
- Rekabet baskısı arttıkça işletmelerin iş ahlakı eğilimleri azalabilir.
- Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmelerin sosyal sorumluluk eğilimleri güçlüdür.
- İş ahlakına verilen önem azaldıkça kriz dönemlerinde işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmelerine dönük inançları da azalır.
- Çalışma yaşamının kalitesi üzerinde odaklanan işletmelerin işgörenlere karşı sorumluluk bilinçleri daha güçlüdür.
- Yöneticilerin katılımcı olma özelliğine verdikleri önem arttıkça, çalışma niteliğinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalara yönelme eğilimleri artmaktadır.

## C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının gelişen yeni boyutlarının incelenmesi ve işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluğu algılama düzeylerinin tesbitini amaçlayan bu çalışmanın uygulama bölümünde Afyon'da çeşitli sektörlerdeki işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Afyon Ticaret ve Sanayi Odası'nda ön araştırma yapılmıştır. 70 işletme tesbit edilmiştir. Araştırmanın kapsamını mermer, un-yem, gıda, makine ve diğer sektörlerde (turizm, çimento, toprak sanayii, inşaat, perakende, lastik, tekstil vb.) faaliyet gösteren 62 işletme çalışmaya katılmıştır.

Araştırma için veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. 62 işletme yöneticisi ile anket çalışması yüzyüze görüşülerek yapılmıştır. Araştırmada Beşli Likert Ölçeği temel alınarak, gelen anket sonuçları istatistik paket programında (SPSS) çözümlenerek değerlendirilmiştir.

## II. AFYON BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMA

### A) ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm işletmeyi tanıtmaya yönelik soruları içermektedir. İşletmenin çalışma alanı, yöneticinin görevi, öğrenim düzeyi, işletmenin misyonu ve varlık nedeni, işletmede çalışan personel sayısı, yöneticilerin hangi özellikleri taşıması gerektiği, işletmede belirlenen öncelikli amaçlar, toplam kalite yönetimini uygulayıp uygulamadıkları, kalite güvencesine sahip olup olmadıkları ve kriz döneminde öncelik verdikleri politikalar sonuçları ve dağılımları ile tablolarda gösterilmiştir.

İkinci bölümde de işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk eğilimlerinin belirlenmesine yönelik sonuçlar tablolarda gösterilmiştir.





Tablo 1. İşletme Yöneticilerinin İkinci Bölüme Verdikleri Cevapların Toplu Görünüşü

	Kesinlikle Katılmıyorum	%	Katılmıyorum	%	Tarafsızım	%	Katılıyorum	%	Kesinlikle Katılıyorum	%	Cevap Vermeyen	%	Toplam
Soru 1	2	3.2	1	1.6	2	3.2	34	54.8	23	37.1	-	-	62
Soru 2	-	-	4	6.5	3	4.8	39	62.9	16	25.8	-	-	62
Soru 3	2	3.2	20	32.3	12	19.4	21	33.9	7	11.3	-	-	62
Soru 4	1	1.6	10	16.1	11	17.7	31	50.0	9	14.5	-	-	62
Soru 5	1	1.6	4	6.5	4	6.5	35	56.5	17	27.4	1	1.6	62
Soru 6	2	3.2	-	-	3	4.8	31	50.0	26	41.9	-	-	62
Soru 7	-	-	1	1.6	4	6.5	37	59.7	20	32.3	-	-	62
Soru 8	-	-	13	21.0	8	12.9	29	46.8	12	19.4	-	-	62
Soru 9	3	4.8	2	3.2	3	4.8	36	58.1	18	29.0	-	-	62
Soru 10	5	8.1	22	35.5	7	11.3	20	32.3	7	11.3	1	1.6	62
Soru 11	5	8.1	18	29.0	7	11.3	24	38.7	8	12.9	-	-	62
Soru 12	3	4.8	16	25.8	11	17.7	26	41.9	6	9.7	-	-	62
Soru 13	1	1.6	3	4.8	1	1.6	37	59.7	20	32.3	-	-	62
Soru 14	1	1.6	16	25.8	11	17.7	18	29.0	16	25.8	-	-	62
Soru 15	-	-	4	6.5	1	1.6	34	54.8	23	37.1	-	-	62
Soru 16	2	3.2	4	6.5	4	6.5	38	61.3	14	22.6	-	-	62
Soru 17	-	-	3	4.8	9	14.5	39	62.9	11	17.7	-	-	62
Soru 18	2	3.2	5	8.1	3	4.8	40	64.5	12	19.4	-	-	62
Soru 19	-	-	8	12.9	7	11.3	34	54.8	13	21.0	-	-	62
Soru 20	-	-	2	3.2	8	12.9	40	64.5	12	19.4	-	-	62

Tablo 2. İşletmenin Adı ve Çalışma Alanı

	Sıklık	Yüzde %	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Mermer	21	33,9	33,9	33,9
Un-Yem	8	12,9	12,9	46,8
Gıda	11	17,7	17,7	64,5
Makina	8	12,9	12,9	77,4
Diğer	14	22,6	22,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerin çalışma alanına göre dağılımı tablo 2’de verilmiştir. Buna göre işletmelerin %33.9’u mermer, %22.6 sı diğer, %17.7’si gıda, %12.9 u un-yem ve %12.9 u makine sektöründedir.

Tablo 3. İşletme Yöneticisinin Görevi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Birikimli yüzde
Yönetici Ortak	11	17,7	17,7	17,7
Yönetici	10	16,1	16,1	33,9
Müdür Genel Müdür	26	41,9	41,9	75,8
İdari Mali İşler	5	8,1	8,1	83,9
İşletme Sahibi Yönetim Kurulu Başkanı	10	16,1	16,1	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Görevlere göre dağılıma baktığımızda %41.9’u müdür-genel müdür, %17.7’si yönetici-ortak, %16.1’i yönetici, %16.1’i işletme sahibi-yönetim kurulu başkanı ve %8.1’i idari-mali işler konumundadır.

Tablo 4. İşletme Yöneticisinin Öğrenim Düzeyi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlköğretim	4	6,5	6,5	6,5
Lise	11	17,7	17,7	24,2
Yüksekokul	14	22,6	22,6	46,8
Fakülte	30	48,4	48,4	95,2
Yüksek Lisans-Doktora	3	4,8	4,8	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Öğrenim düzeylerine bakıldığında %48.4’ü fakülte, %22.6’sı yüksekokul, %17.7’si lise, % 6.5’u ilköğretim ve %4.8’i yüksek lisans-doktora düzeyindedir.

Tablo 5. İşletmelerin Misyonu, Varlık Nedeni

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Para Kazanmak	12	19,4	20,7	20,7
Kalite	25	40,3	43,1	63,8
Büyüme	12	19,4	20,7	84,5
Doğal çevreyi korumak	1	1,6	1,7	86,2
İstihdam	8	12,9	13,8	100,0
Toplam	58	93,5	100,0	
Cevap vermeyen	4	6,5		
Toplam	62	100,0		

İşletmelerden %40.3'ü kalite, %19.4'ü para kazanmak,%19.4'ü büyüme, %12.9'u istihdam, %1.6'sı doğal çevreyi korumak olarak misyon ve varlık nedenini belirtirken, %6.5'i misyonunu belirtmemiştir.

Tablo 6. İşletmelerde Çalışan Personel Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
0-50	41	66,1	66,1	66,1
51-100	9	14,5	14,5	80,6
101-150	2	3,2	3,2	83,9
151-200	2	3,2	3,2	87,1
201-üstü	8	12,9	12,9	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %66.1'i 0-50, %14.5'i 51-100, %12.9'u 201 ve üstü, %3.2'si 101-150 ve %3.2'si 151-200 arasında çalışan personele sahiptir.

Tablo 7.a. İşletme Yöneticisinin Ahlaklı Olma Özelliğine Göre Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	30	48,4	48,4	48,4
Öncelik 2	11	17,7	17,7	66,1
Öncelik 3	8	12,9	12,9	79,0
Öncelik 4	9	14,5	14,5	93,5
Öncelik 5	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %48.4'ü ahlaklı olma özelliğini öncelik olarak 1. sırada, %17.7'si 2. sırada, %14.5'i 4. sırada, %12.9'u 3. sırada ve %6.5'i 5. sırada yer vermiştir.

Tablo 7.b. İşletme Yöneticisinin Uzman Olma Özelliğine Göre Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	17	27,4	27,4	27,4
Öncelik 2	25	40,3	40,3	67,7
Öncelik 3	10	16,1	16,1	83,9
Öncelik 4	3	4,8	4,8	88,7
Öncelik 5	7	11,3	11,3	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerde %40.3'ü uzman olma özelliğini öncelik olarak 2. sırada, %27.4'ü 1. sırada, %16.1'i 3. sırada, %11.3'ü 5. sırada ve %4.8'i 4. sırada yer vermiştir.

Tablo 7.c. İşletme Yöneticisinin Çevreye Uyum Sağlama Özelliğine Göre Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	2	3,2	3,2	3,2
Öncelik 2	4	6,5	6,5	9,7
Öncelik 3	13	21,0	21,0	30,6
Öncelik 4	20	32,3	32,3	62,9
Öncelik 5	23	37,1	37,1	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %37.1'i çevreye uyum sağlama özelliğini öncelik olarak 5. sırada, %32.3'ü 4. sırada, %21'i 3. sırada, %6.5'i 2. sırada ve %3.2'si 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 7.d. İşletme Yöneticisinin Hırslı ve Çalışkan Olma Özelliğine Göre Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	8	12,9	12,9	12,9
Öncelik 2	14	22,6	22,6	35,5
Öncelik 3	19	30,6	30,6	66,1
Öncelik 4	9	14,5	14,5	80,6
Öncelik 5	12	19,4	19,4	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden hırslı ve çalışkan olma özelliğini öncelik olarak %30.6'sı 3. sırada, %22.6'sı 2. sırada, %19.4'ü 5. sırada, %14.5'i 4. sırada, %12.9'u 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 7.e. İşletme Yöneticisinin Katılımcı Olma Özelliğine Göre Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	5	8,1	8,1	8,1
Öncelik 2	8	12,9	12,9	21,0
Öncelik 3	12	19,4	19,4	40,3
Öncelik 4	21	33,9	33,9	74,2
Öncelik 5	16	25,8	25,8	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden katılımcı olma özelliği öncelikli olarak %33.9'u 4. sırada, %25.8'i 5. sırada, %19.4'ü 3. sırada, %12.9'u 2. sırada, %8.1'i 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 8.a. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Kar Amacının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	27	43,5	43,5	43,5
Öncelik 2	16	25,8	25,8	69,4
Öncelik 3	9	14,5	14,5	83,9
Öncelik 4	4	6,5	6,5	90,3
Öncelik 5	6	9,7	9,7	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %43.5'i kar önceliğine 1. sırada, %25.8'i 2. sırada, %14.5'i 3. sırada % 9.7'si 5. sırada ve % 6.5'i 4. sırada yer vermiştir.

Tablo 8.b. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Çalışanlara Katkı Amacının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	1	1,6	1,6	1,6
Öncelik 2	8	12,9	12,9	14,5
Öncelik 3	19	30,6	30,6	45,2
Öncelik 4	27	43,5	43,5	88,7
Öncelik 5	7	11,3	11,3	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %43.5'i çalışanlara katkı amacı önceliğine 4. sırada, %30.6'sı 3. sırada, %12.9'u 2. sırada, %11.3'ü 5. sırada ve %1.6'sı 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 8.c. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Hissedarlara Katkı Amacının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	2	3,2	3,2	3,2
Öncelik 2	12	19,4	19,4	22,6
Öncelik 3	21	33,9	33,9	56,5
Öncelik 4	8	12,9	12,9	69,4
Öncelik 5	19	30,6	30,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %33.9'u hissedarlara katkı amacı önceliğine 3. sırada, %30.6'sı 5. sırada, %19.4'ü 2. sırada, %12.9'u 4. sırada ve %3.2'si 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 8.d. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Topluma Katkı Amacının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	14	22,6	22,6	22,6
Öncelik 2	12	19,4	19,4	41,9
Öncelik 3	7	11,3	11,3	53,2
Öncelik 4	13	21,0	21,0	74,2
Öncelik 5	16	25,8	25,8	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %25.8'i topluma katkı amacı önceliğine 5. sırada, %22.6'sı 1. sırada, %21'i 4. sırada, %19.4'ü 2. sırada ve %11.3'ü 3. sırada yer vermiştir.

Tablo 8.e. İşletmede Belirlenen Amaçlardan Rekabette Üstünlük Sağlama Amacının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	19	30,6	30,6	30,6
Öncelik 2	14	22,6	22,6	53,2
Öncelik 3	5	8,1	8,1	61,3
Öncelik 4	10	16,1	16,1	77,4
Öncelik 5	14	22,6	22,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %30.6'sı rekabette üstünlük sağlama amacı önceliğine 1. sırada, %22.6'sı 2. sırada, %22.6'sı 5. sırada, %16.1'i 4. sırada ve %8.1'i 3. sırada yer vermiştir.

Tablo 9. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Yönelik Çalışma

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Evet</b>	45	72,6	72,6	72,6
<b>Hayır</b>	17	27,4	27,4	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %72.6'sı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalarının olduğunu, %27.4'ü olmadığını belirtmiştir.

Tablo 10. Kalite Güvence Belgesi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Evet</b>	27	43,5	43,5	43,5
<b>Hayır</b>	35	56,5	56,5	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %43.5'i kalite güvence belgesine sahip olduğunu, %56.5'i sahip olmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 11.a. Kriz Döneminde İşçi Çıkarma Politikasının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Öncelik 1</b>	5	8,1	8,1	8,1
<b>Öncelik 2</b>	5	8,1	8,1	16,1
<b>Öncelik 3</b>	9	14,5	14,5	30,6
<b>Öncelik 4</b>	10	16,1	16,1	46,8
<b>Öncelik 5</b>	33	53,2	53,2	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %53.2'si işçi çıkarma politikasına 5. sırada, %16.1'i 4. sırada, %14.5'i 3. sırada, %8.1'i 2. sırada ve %8.1'i 1. sırada yer vermiştir.

Tablo 11.b. Kriz Döneminde Birim Kapatmak Politikasının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	10	16,1	16,1	16,1
Öncelik 2	14	22,6	22,6	38,7
Öncelik 3	19	30,6	30,6	69,4
Öncelik 4	14	22,6	22,6	91,9
Öncelik 5	5	8,1	8,1	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %30.6'sı birim kapatmak politikasına 3. sırada, %22.6'sı 4. sırada, %22.6'sı 3. sırada, %16.1'i 1. sırada ve %8.1'i 5. sırada yer vermiştir.

Tablo 11.c. Kriz Döneminde Üretimi Artırmak Politikasının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	9	14,5	14,5	14,5
Öncelik 2	19	30,6	30,6	45,2
Öncelik 3	10	16,1	16,1	61,3
Öncelik 4	8	12,9	12,9	74,2
Öncelik 5	16	25,8	25,8	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %30.6'sı üretimi artırmak politikasına 2. sırada, %25.8'i 5. sırada, %16.1'i 3. sırada, %14.5'i 1. sırada %12.9'u 4. sırada yer vermiştir.

Tablo 11.d. Kriz Döneminde Ücret Düşürme Politikasının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	7	11,3	11,3	11,3
Öncelik 2	20	32,3	32,3	43,5
Öncelik 3	27	43,5	43,5	87,1
Öncelik 4	8	12,9	12,9	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

İşletmelerden %43.5'i ücretleri düşürme politikasına 3. sırada, %32.3'ü 2. sırada, %12.9'u 4. sırada ve %11.3'ü 1. sırada yer vermiştir.



Tablo 11.e. Kriz Döneminde İşbirliğine Gitme Politikasının Önceliği

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Öncelik 1	39	62,9	62,9	62,9
Öncelik 2	17	27,4	27,4	90,3
Öncelik 3	3	4,8	4,8	95,2
Öncelik 4	3	4,8	4,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

İşletmelerden %62.9'u işbirliğine gitme politikasına 1. sırada, %27.4'ü 2. sırada, %4.8'i 3. sırada ve %4.8'i 4. sırada yer vermiştir.

Tablo 12. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

İşletmelerin ekonomik sorumlulukları olduğu kadar sosyal sorumlulukları da olmalıdır ?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,2	3,2	3,2
Katılmıyorum	1	1,6	1,6	4,8
Tarafsızım	2	3,2	3,2	8,1
Katılıyorum	34	54,8	54,8	62,9
Kesinlikle katılıyorum	23	37,1	37,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

İşletmelerin %54.8'i katıldıklarını, %37.1'i kesinlikle katıldıklarını %3.2'si kesinlikle katılmadıklarını, %3.2'si tarafsız olduklarını ve %1.6'sı katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmelerin sosyal sorumluluklarının olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 13. İşletmelerin Sahip Oldukları Kaynakları Kullanması

İşletmelerin topluma ilişkin sorunların çözümünde sahip oldukları kaynakları kullanmaları gerekir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Katılmıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Tarafsızım	3	4,8	4,8	11,3
Katılıyorum	39	62,9	62,9	74,2
Kesinlikle katılıyorum	16	25,8	25,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

İşletmelerin %62.9'u katıldıklarını, %25.8'i kesinlikle katıldıklarını, %6.5'i katılmadıklarını ve %4.8'i tarafsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin

büyük bir bölümü sahip oldukları kaynakların toplumsal sorunların çözümünde kullanılması gerektiğini kabul etmişlerdir.

Tablo 14. İnsani, Sosyal ve Çevresel Sorunların Artması

İşletmelerin sayıları ve büyüklükleri arttıkça toplumda insani, sosyal ve çevresel sorunlarda artmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	3,2
<b>Katılmıyorum</b>	20	32,3	32,3	35,5
<b>Tarafsızım</b>	12	19,4	19,4	54,8
<b>Katılıyorum</b>	21	33,9	33,9	88,7
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	7	11,3	11,3	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %33.9'u katıldıklarını, %32.3'ü katılmadıklarını, %19.4'ü tarafsız olduklarını, %11.3'ü kesinlikle katıldıklarını ve %3.2'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin bu konudaki görüşleri birbirinden farklıdır.

Tablo 15. İnsani Sosyal ve Çevresel Sorunların Çözümü

İşletmeler insani, sosyal ve çevresel sorunların çözümünde birincil derecede rol oynamalıdır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,6	1,6	1,6
<b>Katılmıyorum</b>	10	16,1	16,1	17,7
<b>Tarafsızım</b>	11	17,7	17,7	35,5
<b>Katılıyorum</b>	31	50,0	50,0	85,5
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	9	14,5	14,5	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %50'si bu görüşe katıldıklarını, %14.5'i kesinlikle katıldıklarını belirtirken, %16.1'i katılmadıklarını, %17.7'si tarafsız olduklarını ve %1.6'sı kesinlikle katılmadıklarını vurgulamışlardır. İşletmelerin insani, sosyal ve çevresel sorunların çözümünde birincil derecede rol oynaması gerektiğini büyük ölçüde kabul etmişlerdir.

Tablo 16. Yeni Alternatif Kaynakların Geliştirilmesi

İşletmeler tükenmekte olan kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,6	1,6	1,6
<b>Katılmıyorum</b>	4	6,5	6,6	8,2
<b>Tarafsızım</b>	4	6,5	6,6	14,8
<b>Katılıyorum</b>	35	56,5	57,4	72,1
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	17	27,4	27,9	100,0
<b>Cevapsız</b>	1	1,6		
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %56.5'i katıldıklarını, %27.4'ü kesinlikle katıldıklarını, %6.5'i tarafsız olduklarını, %6.5'i katılmadıklarını, %1.6'sı kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. %1.6'sı ise soruya cevap vermemiştir. Dolayısıyla kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların gelişimi için işletmelerin katkı sağlaması kabul edilmiştir.

Tablo 17. Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi

İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	3,2
<b>Tarafsızım</b>	3	4,8	4,8	8,1
<b>Katılıyorum</b>	31	50,0	50,0	58,1
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	26	41,9	41,9	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %50'si bu görüşe katıldıklarını, %41.9'u kesinlikle katıldıklarını, %4.8'i tarafsız olduklarını ve %3.2'si kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesinin büyük önem taşıdığını kabul etmiştir.

Tablo 18. Müşteri Odaklılık ve Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

İşletmeler müşteri odaklılık ve toplam kalite yönetimi felsefesine uygun bir biçimde yeniden yapılanmaları halinde tüketicilere olan sorumluluklarının bilincine ulaşabilirler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	1	1,6	1,6	1,6
<b>Tarafsızım</b>	4	6,5	6,5	8,1
<b>Katılıyorum</b>	37	59,7	59,7	67,7
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	20	32,3	32,3	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %59.7'si bu görüşe katıldıklarını, %32.3'ü kesinlikle katıldıklarını, %6.5'i tarafsız olduklarını, %1.6'sı katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmeler müşteri odaklılık ve toplam kalite yönetimi felsefesine uygun olarak yapılanmaları halinde tüketicilere olan sorumluluklarının bilincine ulaşabileceklerini kabul etmişlerdir.

Tablo 19. Kriz Dönemi ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

Kriz dönemi işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	13	21,0	21,0	21,0
<b>Tarafsızım</b>	8	12,9	12,9	33,9
<b>Katılıyorum</b>	29	46,8	46,8	80,6
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	19,4	19,4	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %46.8'i bu görüşe katıldıklarını, %21'i katılmadıklarını, %19.4'ü kesinlikle katıldıklarını ve %12.9'u tarafsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz döneminde sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiği kabul edilmiştir.

Tablo 20. Devlet ve Kar Amaçsız Gönüllü Organizasyonların Görevi

Çevresel, sosyal ve insani sorunlara çözüm üretmek yalnızca devletin ve kar amaçsız gönüllü organizasyonların görevi değildir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	4,8	4,8	4,8
<b>Katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	8,1
<b>Tarafsızım</b>	3	4,8	4,8	12,9
<b>Katılıyorum</b>	36	58,1	58,1	71,0
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	18	29,0	29,0	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %58.1'i bu görüşe katıldıklarını, %29'u kesinlikle katıldıklarını, %4.8'i tarafsız olduklarını, %4.8'i kesinlikle katılmadıklarını ve %3.2'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmelerinde bu sorunlara çözüm üretmede görevli olduğunu kabul etmişlerdir.

Tablo 21. Çevre Kirliliği ve Ekolojik Dengelerin Bozulması

Çevre kirliliği ve ekolojik dengelerin bozulmasının birincil derecedeki sorumluluklar, yalnızca firma çıkarları ve kar maksimizasyonu üzerinde odaklanmış işletmelerdir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	5	8,1	8,2	8,2
<b>Katılmıyorum</b>	22	35,5	36,1	44,3
<b>Tarafsızım</b>	7	11,3	11,5	55,7
<b>Katılıyorum</b>	20	32,3	32,8	88,5
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	7	11,3	11,5	100,0
<b>Cevapsız</b>	1	1,6		
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %35.5'i bu görüşe katılmadıklarını, %32.3'ü katıldıklarını, %11.3'ü kesinlikle katıldıklarını, %11.3'ü tarafsız olduklarını, %8.1'i kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmeler arasında katılanlar ve katılmayanlar açısından bir eşitlik göze çarpmaktadır.

Tablo 22. Kar Maksimizasyonu ve Topluma Hizmet Amacı

Karın kısa dönemde maksimizasyonu hedefi işletmelerin topluma hizmet etme amacıyla çelişkilidir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	5	8,1	8,1	8,1
<b>Katılmıyorum</b>	18	29,0	29,0	37,1
<b>Tarafsızım</b>	7	11,3	11,3	48,4
<b>Katılıyorum</b>	24	38,7	38,7	87,1
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	8	12,9	12,9	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %38.7'si bu görüşe katıldıklarını, %29'u katılmadıklarını, %12.9'u kesinlikle katıldıklarını, %11.3'ü tarafsız olduklarını, %8.1'i ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin %50.6'sı kabul etmesine rağmen kabul etmeyenlerin yüzdeside yüksektir.

Tablo 23. Karın Kısa Dönemde Maksimizasyonu ve İş Ahlakı

Ekonomik çıkarların kısa dönemde maksimize edilme çabası iş ahlakıyla çatışabilir

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	3	4,8	4,8	4,8
<b>Katılmıyorum</b>	16	25,8	25,8	30,6
<b>Tarafsızım</b>	11	17,7	17,7	48,4
<b>Katılıyorum</b>	26	41,9	41,9	90,3
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	6	9,7	9,7	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %41.9'u bu görüşe katıldıklarını, %25.8'i katılmadıklarını, %17.7'si tarafsız olduklarını, %9.7'si kesinlikle katıldıklarını, %4.8'i ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin %50.6'sı karın kısa zamanda maksimize edilmesi çabası ile iş ahlakının çatışabileceğini kabul ederken etmeyenlerin yüzdeside yüksektir.

Tablo 24. İşletmelerin Kuruluş Yeri Seçimi

İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde doğal çevre ve yerleşim birimleri üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek optimal bir sonuca ulaşmak gerekir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,6	1,6	1,6
<b>Katılmıyorum</b>	3	4,8	4,8	6,5
<b>Tarafsızım</b>	1	1,6	1,6	8,1
<b>Katılıyorum</b>	37	59,7	59,7	67,7
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	20	32,3	32,3	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %59.7'si bu görüşe katıldıklarını, %32.3'ü kesinlikle katıldıklarını, %4.82'i katılmadıklarını, %1.6'sı kesinlikle katılmadıklarını ve %1.6'sı tarafsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmeler kuruluş yeri seçiminde doğal çevre ve yerleşim birimleri üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek optimal bir sonuca ulaşmak gerektiğini kabul etmişlerdir.

Tablo 25. Sosyal Güvenlik Sistemi

Sosyal güvenlik sistemine ilişkin yasa ve yönetmelikler çalışanları güvence altına almaktan uzaktır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	1	1,6	1,6	1,6
<b>Katılmıyorum</b>	16	25,8	25,8	27,4
<b>Tarafsızım</b>	11	17,7	17,7	45,2
<b>Katılıyorum</b>	18	29,0	29,0	74,2
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	16	25,8	25,8	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %29'u bu görüşe katıldıklarını, %25.8'i kesinlikle katıldıklarını, %25.8'i katılmadıklarını, %17.7'si tarafsız olduklarını ve %1.6'sı kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin %54.8'si sosyal güvenlik sistemine ilişkin yasa ve yönetmeliklerin çalışanları güvence altına almaktan uzak olduğunu kabul etmişlerdir.

Tablo 26. İşgörenlerin Maliyet Unsuru ve Üretim Faktörü Olarak Değerlendirilmesi  
İşgörenler yalnızca bir maliyet unsuru ve üretim faktörü olarak dikkate alınmamalıdır.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	4	6,5	6,5	6,5
<b>Tarafsızım</b>	1	1,6	1,6	8,1
<b>Katılıyorum</b>	34	54,8	54,8	62,9
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	23	37,1	37,1	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %54.8'i bu görüşe katıldıklarını, %37.1'i kesinlikle katıldıklarını, %6.5'i katılmadıklarını, %1.6'sı tarafsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç işgörenlerin maliyet unsuru dışında da dikkate değer öğeler olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 27. Ücretler - Maaşlar ve İşletmeye Bağlılık

Ücretler ve maaşlar çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırmanın tek aracı değildir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	3,2
<b>Katılmıyorum</b>	4	6,5	6,5	9,7
<b>Tarafsızım</b>	4	6,5	6,5	16,1
<b>Katılıyorum</b>	38	61,3	61,3	77,4
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	14	22,6	22,6	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %61.3'ü katıldıklarını, %22.6'sı kesinlikle katıldıklarını %6.5'i tarafsız olduklarını, %6.5'i katılmadıklarını, %3.2'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu görüşe göre işletmeye bağlılığın ve verimliliğin artırılması için ücret ve maaş dışında araçlar olduğu kabul edilmektedir.



Tablo 28. Çevre Odaklı Yönetim Anlayışı

İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmeleri için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	3	4,8	4,8	4,8
<b>Tarafsızım</b>	9	14,5	14,5	19,4
<b>Katılıyorum</b>	39	62,9	62,9	82,3
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	11	17,7	17,7	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %62.9'u bu görüşe katıldıklarını, %17.7'si kesinlikle katıldıklarını, %14.5'i tarafsız olduklarını, %4.8'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmeleri için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemesi gerektiği kabul edilmiştir.

Tablo 29. İşletmelerin Gönüllü Katılımı

Sosyal sorumluluklar yasalar yoluyla değil, işletmelerin gönüllü katılımı ile yerine getirilmelidir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	3,2
<b>Katılmıyorum</b>	5	8,1	8,1	11,3
<b>Tarafsızım</b>	3	4,8	4,8	16,1
<b>Katılıyorum</b>	40	64,5	64,5	80,6
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	19,4	19,4	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %64.5'i bu görüşe katıldıklarını, %19.4'ü kesinlikle katıldıklarını, %8.1'i katılmadıklarını, %4.8'i tarafsız olduklarını, %3.2'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre sosyal sorumlulukların işletmelerin gönüllü katılımı ile yerine getirilmesi gerektiği kabul edilmiştir.

Tablo 30. Rekabet Baskısı ve İş Ahlakı

Rekabet baskısının yoğun olduğu dönemler, işletmelerin iş ahlakı eğilimlerinin belirleyicisidir.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	8	12,9	12,9	12,9
<b>Tarafsızım</b>	7	11,3	11,3	24,2
<b>Katılıyorum</b>	34	54,8	54,8	79,0
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	13	21,0	21,0	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %54.8'i bu görüşe katıldıklarını, %21'i kesinlikle katıldıklarını, %12.9'u katılmadıklarını, %11.3'ü ise tarafsız olduklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmeler rekabet baskısının yoğun olduğu dönemlerin iş ahlakı eğilimlerini belirlemede büyük etken olacağını savunmuşlardır.

Tablo 31. Tüketici Yasaları ve İşlevi

Tüketicileri korumaya yönelik yasalar, tam olarak işlevini yerine getirmiyor.

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
<b>Katılmıyorum</b>	2	3,2	3,2	3,2
<b>Tarafsızım</b>	8	12,9	12,9	16,1
<b>Katılıyorum</b>	40	64,5	64,5	80,6
<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	12	19,4	19,4	100,0
<b>Toplam</b>	62	100,0	100,0	

İşletmelerin %64.5'i bu görüşe katıldıklarını, %19.4'ü kesinlikle katıldıklarını, %12.9'u tarafsız olduklarını, %3.2'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre tüketicileri korumaya yönelik yasaların tam olarak işlevini yerine getirmediği kabul edilmiştir.

Tablo 32. Çalışma Alanı ve Kriz Dönemi İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

Kriz dönemi işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir.					
İşletmenin adı ve çalışma alanı ?	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Mermer	1	6	11	3	21
Un-Yem	3		4	1	8
Gıda	4		6	1	11
Makina		1	5	2	8
Diğer	5	1	3	5	14
Toplam	13	8	29	12	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	20,640	12	,056
Olabilirlik Oranı	24,572	12	,017
Doğrusal Birliktelik	,006	1	,939
Geçerli Denek Sayısı	62		

Çalışma alanı açısından kriz dönemi işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir görüşüne göre işletmeler arasında fark vardır. Ankete katılan işletme yöneticilerinin önemli bir bölümü çalışma alanının aynı zamanda sosyal sorumluluğa yönelik faaliyetlerin belirlenmesinde etkili olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 33. Çalışma Alanı ve İşletmelerin Gönüllü Katılımı

Sosyal sorumluluklar yasalar yoluyla değiş, işletmelerin gönüllü katılımı ile yerine getirilmelidir.						
İşletmenin adı ve çalışma alanı ?	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Mermer		1		14	6	21
Un-Yem	1			7		8
Gıda	1	1	1	8		11
Makina			2	3	3	8
Diğer		3		8	3	14
Toplam	2	5	3	40	12	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	26,394	16	,049
Olabilirlik Oranı	28,817	16	,025
Doğrusal Birliktelik	1,025	1	,311
Geçerli Denek Sayısı	62		

Ankete katılan işletme yöneticilerinin önemli bir bölümü çalışma alanı açısından işletmelerin gönüllü katılımlarına daha çok değer verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Tablo 34. Öğrenim Düzeyi ve Kar Amaçsız Gönüllü Organizasyonlar

Çevresel, sosyal ve insani sorunlara çözüm üretmek yalnızca devletin ve kar amaçsız gönüllü organizasyonların görevi değildir.						
İşletme yöneticisinin öğrenim düzeyi ?	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
İlköğretim			1	3		4
Lise	2	2	2	4	1	11
Yüksekokul				11	3	14
Fakülte	1			17	12	30
Yüksek Lisans				1	2	3
Doktora						
Toplam	3	2	3	36	18	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	32,242	16	,009
Olabilirlik Oranı	29,426	16	,021
Doğrusal Birliktelik	10,980	1	,001
Geçerli Denek Sayısı	62		

Ankete katılan işletme yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde öğrenim düzeyi arttıkça sosyal sorumluluk bilincinin arttığı gözlenmiştir.

Tablo 35. Öğrenim Düzeyi ve Sosyal Güvenlik Sistemi

Sosyal güvenlik sistemine ilişkin yasa ve yönetmelikler çalışanları güvence altına almaktan uzaktır.						
İşletme yöneticisinin öğrenim düzeyi ?	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
İlköğretim		3	1			4
Lise		2	6	2	1	11
Yüksekokul		2	4	1	7	14
Fakülte	1	8		14	7	30
Yüksek Lisans-Doktora		1		1	1	3
Toplam	1	16	11	18	16	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	33,843	16	,006
Olabilirlik Oranı	38,262	16	,001
Doğrusal Birliktelik	3,291	1	,070
Geçerli Denek Sayısı	62		

İşletme yöneticilerinin öğrenim düzeyi ile sosyal güvenlik sistemine olan bakış açısına bakış açısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çapraz tabloya bakıldığında öğrenim düzeyi arttıkça yukarıda belirtilen görüşe katılma düzeyinin arttığı görülmüştür.

Tablo 36. Ahlaklı Olma ve Kriz Dönemi Sosyal Sorumlulukları

Kriz dönemi işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir.					
Ahlaklı Olma Önceliği	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1	4	2	16	8	30
Öncelik 2	4	1	6		11
Öncelik 3		4	2	2	8
Öncelik 4	4		5		9
Öncelik 5	1	1		2	4
Toplam	13	8	29	12	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	27,347	12	,007
Olabilirlik Oranı	31,168	12	,002
Doğrusal Birliktelik	2,278	1	,131
Geçerli Denek Sayısı	62		

Yöneticilerin iş ahlakı ilkelerine verdikleri önemin derecesi ile bu soruya verdikleri cevaplar arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre yönetici açısından ahlaklı olma özelliğinin birincil derecede önemli olduğunu belirten 30 yöneticinin 24'ü (8'i kesinlikle katılıyorum biçiminde görüş bildirmiştir.) Kriz dönemlerinin işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiği görüşüne katıldıkları ortaya çıkmıştır. Bunun dışında kalan 6 yöneticinin 2'si tarafsız olduklarını belirtirken 4'ü bu görüşe katılmamıştır. Bu verilere göre iş ahlakına verilen önem azaldıkça kriz döneminde işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmelerine dönük inançları da azalmaktadır.

Tablo 37. Ahlaklı Olmak, Rekabet Baskısı ve İş Ahlakı Eğilimleri

Rekabet baskısının yoğun olduğu dönemler, işletmelerin iş ahlakı eğilimlerinin belirleyicisidir.					
Ahlaklı Olma Önceliği	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1	3	4	14	9	30
Öncelik 2			9	2	11
Öncelik 3	5		2	1	8
Öncelik 4		2	7		9
Öncelik 5		1	2	1	4
Toplam	8	7	34	13	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	29,823	12	,003
Olabilirlik Oranı	29,136	12	,004
Doğrusal Birliktelik	1,274	1	,259
Geçerli Denek Sayısı	62		

Yöneticilerin ahlaki olma önceliklerine verdikleri derece ile bu soruya verdikleri ilişki incelenmiştir. Birincil öncelikte önem verenlerin büyük bir bölümü belirtilen görüşü desteklemiştir. (30 kişiden 23'ü) Diğer taraftan iş ahlakına verilen önem azaldıkça bu soruya verilen cevaplarında katılmıyorum yönünde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Buna göre iş ahlakına verilen önem arttıkça rekabet baskısının yoğun olduğu dönemlerin işletmelerin iş ahlakı eğilimlerinin belirleyicisi olduğu konusunda daha güçlü bir inanç ortaya çıkmıştır.

Tablo 38. Katılımcı Olma ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi

İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.					
Katılımcı Olma Önceliği	Kesinlikle katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1			1	4	5
Öncelik 2			4	4	8
Öncelik 3		1	6	5	12
Öncelik 4	2		11	8	21
Öncelik 5		2	9	5	16
Toplam	2	3	31	26	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	11,204	12	,512
Olabilirlik Oranı	12,557	12	,402
Doğrusal Birliktelik	2,857	1	,091
Geçerli Denek Sayısı	62		

Yöneticilerin katılıma verdikleri önem arttıkça çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalara yönelme eğilimlerinde artmaktadır.

Tablo 39. Kar Amacı Önceliği, Çevre Kirliliği ve Ekolojik Dengelerin Bozulması

Çevre kirliliği ve ekolojik dengelerin bozulmasının birincil derecedeki sorumluluklar, yalnızca firma çıkarları ve kar maksimizasyonu üzerinde odaklanmış işletmelerdir.						
Kar Amacı Önceliği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1	1	14	1	8	2	26
Öncelik 2	2	1	5	5	3	16
Öncelik 3		5	1	2	1	9
Öncelik 4		1		2	1	4
Öncelik 5	2	1		3		6
Toplam	5	22	7	20	7	61

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	26,148	16	,052
Olabilirlik Oranı	27,320	16	,038
Doğrusal Birliktelik	,047	1	,828
Geçerli Denek Sayısı	61		

Kara verilen önem arttıkça bu soruda verilen görüşe destek azalmaktadır. Tablo incelendiğinde birinci öncelikte karı önemseyenlerin 10'u bu görüşü benimserken 15'i bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 40. Kar Amacı Önceliği ve Kuruluş Yeri Seçimi

İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde doğal çevre ve yerleşim birimleri üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek optimal bir sonuca ulaşmak gerekir.						
Kar Amacı Önceliği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1	1			20	6	27
Öncelik 2		1		6	9	16
Öncelik 3				7	2	9
Öncelik 4			1	1	2	4
Öncelik 5		2		3	1	6
Toplam	1	3	1	37	20	62



	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	36,338	16	,003
Olabilirlik Oranı	23,830	16	,093
Doğrusal Birliktelik	1,242	1	,265
Geçerli Denek Sayısı	62		

Kara verilen önem arttıkça bu soruya verilen destekte artmaktadır. Örneğin kara birincil derecede öncelik veren 27 kişiden 26'sı bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda kar yanında çevreye de önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Tablo 41. Kar Amacı Önceliği ve Çevre Odaklı Yönetim

İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmeleri için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir					
Kar Amacı Önceliği	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1		3	19	5	27
Öncelik 2		4	10	2	16
Öncelik 3	1		6	2	9
Öncelik 4		2	1	1	4
Öncelik 5	2		3	1	6
Toplam	3	9	39	11	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	21,962	12	,038
Olabilirlik Oranı	19,172	12	,084
Doğrusal Birliktelik	2,853	1	,091
Geçerli Denek Sayısı	62		

Kara verilen önem arttıkça bu soruya verilen destekte artmaktadır. Örneğin birinci öncelikte yer veren 27 kişiden 24'ü bu görüşü desteklemişlerdir.

Tablo 42. Topluma Katkı Amacı Önceliği ve Kısa Dönemde Kar Maksimizasyonu

Ekonomik çıkarların kısa dönemde maksimize edilme çabası iş ahlakıyla çatışabilir						
Topluma Katkı Önceliği	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1		1	7	2	4	14
Öncelik 2		5		6	1	12
Öncelik 3	2	2		3		7
Öncelik 4		2	3	7	1	13
Öncelik 5	1	6	1	8		16
Toplam	3	16	11	26	6	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	38,451	16	,001
Olabilirlik Oranı	38,806	16	,001
Doğrusal Birliktelik	1,335	1	,248
Geçerli Denek Sayısı	62		

Topluma katkı önceliği açısından ekonomik çıkarların kısa dönemde maksimize edilme çabası iş ahlakı ile çatışabilir görüşüne göre işletmeler arasında fark vardır. Katılanlar kadar katılmayanlarında oranı büyüktür.

Tablo 43. İşçi Çıkarma Politikası ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi

İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.					
İşçi Çıkarma Politikası	Kesinlikle katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1			2	3	5
Öncelik 2	1	1	2	1	5
Öncelik 3		1	6	2	9
Öncelik 4		1	5	4	10
Öncelik 5	1		16	16	33
Toplam	2	3	31	26	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	13,494	12	,334
Olabilirlik Oranı	12,553	12	,402
Doğrusal Birliktelik	1,158	1	,282
Geçerli Denek Sayısı	62		

İşçi çıkarmak önceliğine 5. öncelik olarak destek veren işletme yöneticilerinin çalışma yaşamının iyileştirilmesine yönelik bu soruya verdikleri eğilim güçlüdür.

Tablo 44. İşçi Çıkarmak Politikası ve İşgörenlerin Maliyet Unsuru Olarak Görülmemesi

İşgörenler yalnızca bir maliyet unsuru ve üretim faktörü olarak dikkate alınmamalıdır.					
İşçi Çıkarmak Politikası	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1			3	2	5
Öncelik 2			4	1	5
Öncelik 3			5	4	9
Öncelik 4	1	1	4	4	10
Öncelik 5	3		18	12	33
Toplam	4	1	34	23	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	8,545	12	,741
Olabilirlik Oranı	8,192	12	,770
Doğrusal Birliktelik	,516	1	,473
Geçerli Denek Sayısı	62		

İşçi çıkarmak önceliğine 5. öncelik olarak değerlendiren işletme yöneticilerinin bu soruda belirtilen görüşe verdikleri destek güçlüdür.

Tablo 45. İşbirliğine Gitmek Politikası ve Çalışma Yaşamının Niteliğinin İyileştirilmesi

İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.					
İşbirliğine Gitme Politikası	Kesinlikle katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Öncelik 1	1	1	22	15	39
Öncelik 2		1	7	9	17
Öncelik 3	1		1	1	3
Öncelik 4		1	1	1	3
Toplam	2	3	31	26	62

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık (iki yönlü)
Kikare	16,390	9	,059
Olabilirlik Oranı	8,842	9	,452
Doğrusal Birliktelik	,832	1	,362
Geçerli Denek Sayısı	62		

İşbirliğine verilen önem arttıkça bu soruya verilen destekte artmaktadır.

## B) ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmamızda Afyon'da faaliyet gösteren değişik sektörlerdeki 62 işletme yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu yöneticilerin sosyal sorumluluk yaklaşımları tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırmada firmaların %33.9'u mermer, %26.6'sı diğer, %17.7'si gıda, %12.9'u makine, %12.9'u un-yem sektörü işletmelerinden oluşmuştur.

Görüştüğümüz işletme yöneticilerinin görev yönünden dağılımlarına baktığımızda %41.9'unun müdür-genel müdür, %17.7'sinin yönetici-ortak, %16.1'nin işletme sahibi-yönetim kurulu başkanı, %16.1'nin yönetici ve %8.1'nin idari-mali işletme müdürü olarak görev yaptığı saptanmıştır.

Öğrenim düzeylerine baktığımızda %48.4'ünün fakülte, %26,6'sının yüksekokul, %17,7'sinin lise, %6.5'inin ilköğretim ve %4.8'inin yüksek lisans-doktora eğitimi gördüğü ortaya çıkmıştır. Buna göre yöneticilerin aldıkları eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

İşletme yöneticileri işletmenin misyonu ve varlık nedeni konusunda %40.3'ü kalite, %19.4'ü para kazanmak, %19.4'ü büyüme, %12.9'u istihdam, %1.6'sı doğal çevreyi korumak olarak misyon ve varlık nedenini belirtirken, %6.5'i misyonunu ve varlık nedenini belirtmemiştir. Buna göre bu konuda kalite ve para kazanmak olgusu öne çıkmaktadır.

Çalışan personel sayısı açısından incelediğimizde %66.1'nin 0-50, %14.5'i 51-100, %12.9'u 201 ve üstü, %3.2'si 101-150 ve %3.2'si 151-200 personel çalıştıran işletmeler olduğu görülmüştür. Buna göre bu işletmelerin çoğu sayı açısından küçük işletmelerdir.

İşletme yöneticilerinin öncelikli olarak hangi özellikleri taşıması gerektiği sorulduğunda %48.4'ü ahlaklı olmalı, %27.4'ü uzman olmalı, %12.9'u hırslı ve çalışkan olmalı, %8.1'i katılımcı olmalı, %3.2'si çevreye uyum sağlamalı seçeneklerini öncelikli olarak sıralamışlardır. Buna göre ahlaklı olmalı ve uzman olmalı seçenekleri istenen özellikler açısından öne çıkmıştır.

İşletmede belirlenen amaçları öncelikli olarak belirtmeleri istenince %43.5'i kar, %30.6'sı rekabet ortamında üstünlük sağlamak, %22.6'ı topluma katkı, %3.2'si hissedarlara katkı, %1.6'sı çalışanlara katkı amacını öncelikli olarak sıralamışlardır. Kar ve rekabette üstün olma amacı ön plana çıkarken çalışanlara katkı amacı en son tercihte yer almıştır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarına yer verip vermedikleri sorusuna işletmelerin %72.6'sı evet, %27.4'ü hayır cevabını vermiştir. Toplam kalite uygulamalarına yüksek düzeyde yer verdiklerini belirtmelerine rağmen bilimsel anlamda bu çalışmalara yer veren az sayıda işletmenin varlığı tesbit edilmiştir.

Kalite güvence belgesine sahip olup olmadıkları sorulduğunda %43.5'i evet, %56.5'i hayır cevabını vermiştir. Belgeye sahip olanların önemli kısmının yasal zorunluluk sonucu alınan belgelere sahip oldukları, bilimsel anlamdaki kalite güvence belgesine sahip olmadıkları tesbit edilmiştir.

Kriz döneminde hangi politikalara öncelik verirsiniz diye sorulduğunda %62.9'u işbirliğine gitmek, %16.1'i birim kapatmak, %14.5'i üretimi artırmak, %11.3'ü ücretleri düşürmek, %8.1'i işçi çıkarmak politikalarını öncelikli olarak sıralamışlardır. Bu amaçlar incelendiğinde işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk gereği işçi çıkarmak politikasına en son seçenekte yer verdikleri görülmüştür. Ama genel kriz ve sektörel

kriz nedeniyle istenmemesine rağmen işçi çıkarma politikasına yer verdikleri tesbit edilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk eğilimlerinin belirlenmesine yönelik 20 soru işletme yöneticilerine sorulmuştur.

İşletmelerin ekonomik sorumlulukları olduğu kadar sosyal sorumlulukları da olmalıdır görüşüne işletme yöneticilerinin %54.8'i katılıyorum, %37.1'i kesinlikle katılıyorum, %3.2'si tarafsız olduklarını, %3.2'si kesinlikle katılmıyorum, %1.6'sı katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işletmelerin sosyal sorumluluklarının olduğu yoğun bir şekilde ortaya konmuştur.

İşletmelerin topluma ilişkin sorunların çözümünde sahip oldukları kaynakları kullanmaları gerekir görüşüne işletme yöneticilerinin %62.0'u katılıyorum, %25.8'i kesinlikle katılıyorum, %6.5'i katılmıyorum, %4.8'i tarafsızım şeklinde cevap vermişlerdir. İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%88.3) bu görüşü benimsemiştir.

İşletmelerin sayıları ve büyüklükleri arttıkça toplumda insani, sosyal ve çevresel sorunlarda artmaktadır görüşüne işletme yöneticilerinin %33.9'u katılıyorum, %32,3'ü katılmıyorum, %19.4'ü tarafsızım, %11.3'ü kesinlikle katılıyorum, %3.2'si kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre katılanlar yanında katılmayanlarda yoğunluktadır. Katılmayanlar işletmelerin sayıları ve büyüklükleri arttıkça insani, sosyal ve çevresel sorunların artabileceğini ama çözüm üretme şansının da gelişmeyle birlikte artacağını savunarak bu görüşe katılmadıklarını vurgulamışlardır.

İşletmeler insani, sosyal ve çevresel sorunların çözümünde birinci derecede rol oynamalıdır görüşüne işletme yöneticilerinin %50'si katılıyorum, %17.7'si tarafsızım, %16.1'i katılmıyorum, %14.5'i kesinlikle katılıyorum, %1.6'sı kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre %64.5'i işletmelerin birincil derecede rol oynaması gerektiğini savunurken, katılmayanlar işletmelerin rolünün birincil değil ikincil olması gerektiğini ve birincil rolün devlete ait olması gerektiğini vurgulamışlardır.

İşletmeler tükenmekte olan kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır görüşüne işletme yöneticilerinin %56.5'i katılıyorum, %27.4'ü kesinlikle katılıyorum, %6.5'i tarafsızım, %6.5'i katılmıyorum,

%1.6'sı kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre katılanların %83.9'u bu görüşe destek vermiştir.

İşletmelerde iş gücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır görüşüne işletme yöneticilerinin %50'si katılıyorum, %41.9'u kesinlikle katılıyorum, %4.8'i tarafsızım, %3.2'si kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%91.9'u) bu görüşü desteklemektedir.

İşletmeler müşteri odaklılık ve toplam kalite yönetimi felsefesine uygun bir biçimde yeniden yapılanmaları halinde tüketicilere olan sorumluluklarının bilincine ulaşabilirler görüşüne işletme yöneticilerinin %59.7'si katılıyorum, %32.3'ü kesinlikle katılıyorum, %6.5'i tarafsızım, %1.6'sı katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletme yöneticilerinin %92'si bu görüşü yoğun bir şekilde desteklemektedir. Kalite ile sosyal sorumluluk bilinci arasında birbirini destekler ilişkinin varlığını kabul etmişlerdir.

Kriz dönemleri işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir görüşüne işletme yöneticilerinin %46.8'i katılıyorum, %21'i katılmıyorum, %19.4'ü kesinlikle katılıyorum ve %12.9'u tarafsızım şeklinde cevaplandırmışlardır. Buna göre işletme yöneticilerinin %66.2'si katıldıklarını vurgularken katılmayanların oranı da (%21 ile) yüksektir. Katılmayanlar işletmelerin sadece kriz dönemlerinde değil her dönemde güçleriyle orantılı olarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çevresel, sosyal ve insani sorunlara çözüm üretmek yalnızca devletin ve kar amaçsız gönüllü organizasyonların görevi değildir görüşüne işletme yöneticilerinin %58.1'i katılıyorum, %29.0'u kesinlikle katılıyorum, %4.8'i tarafsızım, %4.8'i kesinlikle katılmıyorum, %3.2'si katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu (%87.1'i) bu tür sorunlara çözüm üretmek konusunda işletmelere de görev düştüğünü kabul etmişlerdir.

Çevre kirliliği ve ekolojik dengelerin bozulmasının birincil derecedeki sorumluları yalnızca firma çıkarları ve kar maksimizasyonu üzerinde odaklanmış işletmelerdir görüşüne işletme yöneticilerinin %35.5'i katılmıyorum, %32.3'ü katılıyorum, %11.3'ü kesinlikle katılıyorum, %11.3'ü tarafsızım, %8.1'i kesinlikle



katılmıyorum şeklinde cevaplandırmışlardır. Bu görüşe katılanlar %43 oranında olmasına rağmen katılmayanların yüzdesi yüksektir.(%43.6) Bu görüşe katılmayanlar işletmelerin birincil derecede sorumlu olanların üretim izni veren ve tesisleri denetleyen kamu kurum ve kuruluşları olduğunu vurgulamaktadırlar.

Karın kısa dönemde maksimizasyonu hedefi topluma hizmet amacıyla çelişkilidir görüşüne işletme yöneticilerinin %38.7'si katılıyorum, %29'u katılmıyorum, %12.9'u kesinlikle katılıyorum, %11.3'ü tarafsızım, %8.1'i kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre %50.6'sı bu görüşe katılırken, katılmayanların oranı%37.1'dir. katılmayanlar karın kısa dönemde maksimizasyonu hedefi ile topluma hizmet amacı arasında bir çelişki olmadığını, bu durumun topluma hizmet etme amacını etkilemeyeceğini savunmaktadırlar.

İşletmelerin kuruluş yeri seçimlerinde doğal çevre ve yerleşim birimleri üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek optimal bir sonuca ulaşmak gerekir görüşüne göre işletme yöneticilerinin %59.7'si katılıyorum, %32.3'ü kesinlikle katılıyorum, %4.8'i katılmıyorum, %1.6'sı kesinlikle katılmıyorum ve %1.6'sı tarafsızım şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%92) bu görüşe destek vermektedir. Ama yapılan incelemelerde işletmelerin büyük çoğunluğunun fizibilite çalışması yapmadan kuruluş yeri seçimlerinde bulunduğu saptanmıştır.

Sosyal güvenlik sistemine ilişkin yasa ve yönetmelikler çalışanları güvence altına almaktan uzaktır görüşüne göre işletme yöneticilerinin %29'u katılıyorum, %25.8'i kesinlikle katılıyorum, %25.8 katılmıyorum, %17.7'si tarafsızım, %1.6'sı kesinlikle katılmıyorum, şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre %54.8'i bu görüşü desteklerken, katılmayanların ve tarafsızların oranı da yüksektir. Bu görüşe katılmayanlar sosyal güvenlik sistemiyle ilgili sigorta primlerinin yüksekliğine karşı çıkmaktadırlar. Son düzenlemelere göre sigorta primi gösterme günü zorunluluğu 15 günden 30 güne çıkarıldığı için işçi çıkarma ya da sigortasız işçi çalıştırma uygulamalarının yaygınlaştığını belirtmektedirler. Ayrıca primlerin yüksekliğini faizsiz iç borçlanma devlete kaynak sağlama politikası olarak değerlendirenlerde bulunmaktadır.

İşgörenler yalnızca bir maliyet unsuru ve üretim faktörü olarak dikkate alınmamalıdır. Görüşüne göre işletme yöneticilerinin %54.8'i katılıyorum, %37.1'i



kesinlikle katılıyorum, %6.5'i katılmıyorum ve %1.6'sı tarafsızım şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletme yöneticilerinin %91.9'u bu görüşe yüksek düzeyde destek vermektedir.

Ücretler ve maaşlar çalışanların işletmeye olan karlarını ve verimliliklerini artırmanın tek aracı değildir görüşüne göre %61.3'ü katılıyorum, %22.6'sı kesinlikle katılıyorum, %6.5'i katılmıyorum, %6.5'i tarafsızım %3.2'si kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin %83.9'u bu görüşü desteklemektedir. Bu görüşe rağmen ücretler ve maaşlarında en önemli etken olduğunu anket sonrasında dile getirmişlerdir.

İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmeleri için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir görüşüne göre işletme yöneticilerinin %62.9'u katılıyorum, %17.7'si kesinlikle katılıyorum, %14.5'i tarafsızım, %4.8'i katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin %80.6'sı bu görüşü desteklediğini belirtmiştir. Buna rağmen işletmelerin çevre odaklı yönetim uygulamalarına yer vermedikleri, yasal zorunluluk olarak çalıştırdıkları arıtma tesislerinin tam kapasiteyle çalışmadığı belirtilmiştir. Çevre müdürlüklerinin ve ilgili kurumların ceza kesmekten öte bir işlev görmedikleri, arıtma tesisi çalıştıranlara TEDAŞ tarafından ilgili belgeyi sunmaları halinde %50'indirim uygulandığı halde, çoğu işletmelerin bu konuda bilgisi bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Sosyal sorumluluklar yasalar yoluyla değil, işletmelerin gönüllü katılımı ile yerine getirilmelidir görüşüne göre işletme yöneticilerinin %64.5'i katılıyorum, %19.4'ü kesinlikle katılıyorum, %8.1'i katılmıyorum, %4.8'i tarafsızım, %3.2'si kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre işletme yöneticilerinin %83.9'u bu görüşe destek vermişlerdir.

Rekabet baskısının yoğun olduğu dönemler iş ahlakı eğilimlerinin belirleyicisidir görüşüne göre, işletme yöneticilerinin %54.8'i katılıyorum, %21'i kesinlikle katılıyorum, %12.9'u katılmıyorum, %11.3'ü tarafsızım şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu rekabet baskısının iş ahlakı eğilimlerini belirlemede etken olduğunu vurgulamışlardır.

Tüketicileri korumaya yönelik yasalar tam olarak işlevini yerine getirmiyor görüşüne göre işletme yöneticilerinin %64.5'i katılıyorum, %19.4'ü kesinlikle katılıyorum, %12.9'u tarafsızım, %3.2'si katılmıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Buna göre, işletme yöneticilerinin %83.9'u tüketici yasalarının işlevini görmediğini vurgulamışlardır. İşletmenin tavrı, yasal boşluk, tüketicinin bilinçli olmaması gibi faktörlerin uygulanmasını etkilediğini vurgulamışlardır. Bunun dışında tüketicinin korunmasının yasayla değil, bilinçli tüketici kitlesiyle gerçekleştirileceği belirtilmiştir.



## SONUÇ

İşletmeler içinde yer aldıkları toplumun birer parçasıdır. Bu nedenle içinde buldukları toplum ile sürekli iletişim ve etkileşim içindedirler. Temelinde mal ve hizmet üretmek olan işletmeler hem ekonomik hem de toplumsal bir kurum niteliğine sahiptirler.

Toplum içinde yer alan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bir takım sorumluluklarını yerine getirmelerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin oluşumunda insanların varlığı düşünülürse, toplumda var olmanın gerektirdiği sorumlulukların da yerine getirilmesi gerekmektedir. İşletmeler bir taraftan kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına çözüm üretirken, bir taraftan da işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesimlerle ilgilenmektedirler.

Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu ve memnun etmesi sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin sadece yöneticilere değil, içinde bulunduğu finansal kurumlara, işgörelere, müşterilere, tedarikçilere, rakiplere, kamu idarelerine, devlete, çeşitli birlik ve ortaklara karşı sorumluluklarının olduğu belirtilebilir.

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları iki grupta toplanabilir. İç alanlar ve dış alanlar olarak baktığımızda iç alanlarda ortaklar ve işgörelenler yer alırken, dış alanlarda müşteriler, tedarikçiler, hükümet, doğal çevre ve toplum yer almaktadır.

Günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışları giderek gelişmektedir. İşletmelerin sürekliliği ve toplumsal değerlerin canlı kalabilmesi için sosyal sorumlulukların bilincine varılması hem işletmelere, hem de tüm topluma fayda sağlayacaktır. Sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesi işletmelerin amaçlarına, strateji ve politikalarına, örgüt yapıları ve faaliyetin sonuçlarına da etkiler yapmıştır.

Sosyal sorumluluk işletmelerin işlevlerine de yansımıştır. Örneğin, pazarlama işlevinde sosyal yönlü pazarlama anlayışı gelişerek artık işletme, toplum ve tüketici

çıkarlarını birlikte ele alınarak tüketicilerin koruması daha çağdaş hale getirilerek, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tüketim modelleri geliştirilmiştir. Bunun sonunda da müşteri tatmini, müşteri sadakati ve karlılık birlikte gerçekleşmiştir.

İşletmelerde sosyal sorumlulukların artması çağdaş yönetim modellerinin de bu konuya eğilmelerini gündeme getirmiştir. Toplumun ekonomik ve sosyal kalkınması, bilgi teknolojilerinin giderek önem kazanması, değişen teknoloji karşısında toplam kalite yönetimi, çevre odaklı yönetim, kriz yönetimi ve ahlak merkezli yönetim modelleri bu konudaki sorunlara yeni çözüm önerileri ortaya koymuşlardır.

Sosyal sorumluluk amacı taşıyan işletmelerin kriz meydana gelmeden önce çalışmalarını başlatmaları gerekmektedir. Aksi takdirde hem işletmenin kendisi hem de toplum büyük zararlar görebilecektir.

Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti-bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir.

İşletmeler içinde buldukları çevreyi; politik, ekonomik, sosyal, hukuki ve teknolojik nitelikleriyle değerlendirebilmeli, ekolojik çevresel faktörleri de içeren tanımlamalara gitmek zorundadırlar. Yaşam kalitesinin artırılması, çevre dostluğunun geliştirilmesi, ekonomik enerji ve kaynak kullanımı, kirletici ve atıkların yok edilmesi çevre odaklı yönetimin içinde yer almaktadır. Çevre odaklı yönetimle bir yandan çevre korunurken diğer yandan işletmelerin üretim maliyetlerinin de azalmasına neden olacaktır.

Ayrıca işletmelerin politikalarında, günlük karar alımlarında, çalışanların tüm faaliyetlerde etige uygun davranmaları uzun dönemde işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmelerde sosyal sorumluluğun algılanmasına yönelik yapılan uygulamada araştırma ile ilgili varsayımlar ve bulgularda tespit edilmiştir. Bu varsayımlar;

- İşletmelerin ekonomik güçleri arttıkça sosyal sorumluluk eğilimleri artar.
- İşletme yöneticilerinin öğrenim düzeyleri arttıkça sosyal sorumluluk eğilimleri artar.
- Rekabet baskısı arttıkça işletmelerin iş ahlakı eğilimleri azalabilir.
- Toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerin sosyal sorumluluk eğilimleri güçlüdür.

- İş ahlakına verilen önem azaldıkça kriz dönemlerinde işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmelerine dönük inançları da azalır.
- Çalışma yaşamının kalitesi üzerinde odaklanan işletmelerin işgörenlere karşı sorumluluk bilinçleri daha güçlüdür.
- Yöneticilerin katılımcı olma özelliğine verdikleri önem arttıkça, çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesine yönelik uygulamalara yönelme eğilimleri artar.

Çapraz tablolar ve anket sonucu elde edilen verilere göre bu varsayımları kanıtlayıcı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularında ise işletmelerin sosyal sorumluluklarının olduğunun kabul edildiği ve sorunların çözümünde etkin bir şekilde yer alması gerektiği, çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi gerektiği, kalite sorumluluk bilinci ilişkisinin olumlu bir şekilde yansıdığı, kuruluş yeri seçiminin önemli olduğu, sosyal güvenlik sisteminin çalışanları güvence altına almaktan uzak olduğu ücret ve maaşların işletmeye bağlılık ve verimliliği arttırmada etken olduğu, işgörenlerin yalnızca bir maliyet unsuru ve üretim faktörü olarak görülmemesi gerektiği, sosyal sorumluluklara gönüllü katılımın daha önemli olduğu, tüketici yasalarının işlevini görmediği vurgulanmaktadır.

Bunun yanında işletme yöneticileri çevre kirliliği ile ekolojik dengelerin bozulmasının birincil derece sorumlularının işletmeler olmadığını, karın kısa zamanda maksimizasyonunun topluma hizmet amacıyla çelişmediğini, sosyal güvenlik sistemlerinin işletme ve işveren aleyhine bir takım düzenlemeler içerdiğini, çalışma barışı için uygun düzenlemelerin yapılması gerektiğini, sosyal sorumlulukların ekonomik güçleri ile orantılı bir şekilde yerine getirilebileceğini dile getirmişlerdir.

İşletmeleri buldukları sektöre göre sosyal sorumluluk olgusuna bakış açıları değişmektedir. Sektörler açısından baktığımızda mermer sektöründe ihracat yapan işletmelerin krizden daha az etkilendikleri, kaliteye daha çok önem verdikleri, çevre ile ilgili yasal zorunluluklara uydukları, işgörenlere daha iyi olanaklar sundukları, bunun yanında teknolojik anlamda iyi olmalarına rağmen kalifiye eleman sıkıntısı çektikleri gözlenmektedir. Gıda sektöründe ise (özellikle un ve yem sektöründe) sektörde çok sayıda işletmenin oluşu aşırı rekabet doğurmakta ve çoğu işletme atıl kapasiteyle

çalışmaktadır. Kaliteye önem veren ve dışarıya açılan işletmeler ayakta kalabilmekte ve sosyal sorumluluk gereklerini yerine getirmektedir.

Afyon bölgesinde yer alan yabancı işletmelerin sosyal sorumluluk felsefesine yaklaşımlarının daha bilinçli olduğu görülmektedir. Bu işletmeler bilimsel anlamda çağdaş yönetim modellerine yer vermektedirler. Afyon dışına açılan işletmelerin yaklaşımlarında da benzer özellikler görülmektedir. Sosyal sorumluluğun gerektirdiği yaklaşımlara diğer işletmelere göre daha duyarlı davrandıkları, kaliteye önem verdikleri, çevreye daha özenli davrandıkları, işçölenlere daha iyi çalışma koşulları sağladıkları gözlenmektedir.

Çağdaş yönetim modellerinin önemli özelliklerinden birisi organizasyonun bütününe yönelik olmasıdır. Çağdaş sorumluluk anlayışı da bu çerçevede organizasyonun bütününe yönelik bir felsefe olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda sosyal sorumluluk faaliyetleri organizasyonda yalnızca belirli bir yönetsel kademenin veya bölümünün sorumluluğı olmayıp organizasyonda yer alan tüm çalışanların ve bölümlerin sorumluluğı olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü organizasyonda yer alan her birey sosyal sorumluluk bilincine ulaştığı ölçüde sosyal sorumluluk amaçlarını gerçekleştirebilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKAT, İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, İzmir 1999.

AKDEMİR, Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir, 1999.

AKDOĞAN, Nalan ve Orhan SEVİLENGÜL, *Tek Düzen Muhasebe Sistemi Uygulaması*, 7. Baskı, İstanbul Serbest Mali Müşavirler ve Muhasebeciler Derneği Yayınları:7, İstanbul, 1996.

ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul, 1997.

AŞIKOĞLU, Rıza, *Globalleşme Sürecinde Uluslar arası Finansal Yönelimler*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları No:2, Kütahya, Eylül 1993.

ATAMAN, Ümit ve Başak AKGÜL, *Temel Muhasebe Uygulamaları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

BONO, Edward De, *Rekabetüstü*, Çeviren: Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi 1. Basım, İstanbul, Haziran 1996.

BUDD, John F., *Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri*, 1. Basım, Altın Kitap Rota Yayınları, S.8, İstanbul, Haziran 1998.

CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

CAN, Halil ve Meral TECER, *İşletme Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları:159, Ankara, 1978.

CEMALCILAR, İlhan, Doğan BAYAR, İnal C. AŞKUN ve Şan ÖZ-ALP, *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

CERTO, Samuel C., *Modern Management*, Quality Highlight, New Jersey, 1992.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimine Giriş*, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

DOĞAN, Muammer, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir, 1998.

DRUCKER, Peter F., *Sonuç İçin Yönetim*, Çeviri: Bülent TOKSÖZ, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998.

\_\_\_\_\_. *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993.

DÜREN, Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, 1. Basım, Yönetim Dizisi No:13, İstanbul, Şubat 2000.

EFİL, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, 1996.



EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Ocak 2000.

\_\_\_\_\_. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Cilt:1, Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul, 1990.

\_\_\_\_\_. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları : 197, Der Kitabevi, İstanbul, 1997.

GÜMÜŞ, Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları 2. Baskı, İstanbul, Haziran, 1999.

HODGETTS, Richard, *Yönetim*, Çevirenler: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU, 2. Baskı, Beta, İstanbul, 1999.

KARALAR, Rıdvan ve Ali Ekrem ÖZKUL, *Yönetim Ekonomisi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 950, Eskişehir, 1996.

KARALAR, Rıdvan, *Genel İşletme Ekonomisi*, Ankara, 1993.

KARLÖF, Benght, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çeviren: Ziya KÜTEVİN ve Eshar KÜTEVİN, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, Ekim 1998.

\_\_\_\_\_. *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Ekim 1992.

KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 4. Baskı, Beta Basın Yayım A.Ş., İstanbul, 1993.

KONDO, Yoshio, *İşletmede Bütünsel Kalite*, Çeviren: Ayşe Bilge DİCLELİ, İstanbul, 1990.

MASSIE, Joseph, *İşletme Yönetimi*, Çeviri: Şan ÖZ-ALP ve diğerleri, I. Baskı, Eskişehir, 1983.

MC HUNG, F.P., *İş Ahlakı*, TÜSİAD Yayın No: TÜSİAD-T/92, İstanbul, 1992.

MÜFTÜOĞLU, Tamer, *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.

ODABAŞI, Yavuz, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

\_\_\_\_\_. *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:908, Eskişehir, 1998.

ÖZALP, İnan, *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, 2000.

\_\_\_\_\_. *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt:1, Eskişehir, 1996.

ÖZ-ALP, Şan, *Yönetim*, (Seçme Yazılar), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:177, Eskişehir, 1977.

ÖZGEN, Hüseyin ve Murat TÜRK, "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 29-31 Mayıs 1996, Ankara, 1997.

ÖZGEN, Hüseyin, Azmi YALÇIN ve Azim ÖZTÜRK, "Çağdaş İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı" *2. Yönetim Kongresi*, İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası, 1994.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 11, Eskişehir, 1996.

ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *4.Ulusal Kalite Kongresi*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 8-9 Kasım 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL, *İşletme I-II*, Bursa, 1997.

SÖZBİLİR, Halim, *İşletmelerde Sosyal Muhasebe Kavramı ve Türkiyede Bir Anket Çalışması*, Neriman ve İbrahim KÜÇÜKKURT Araştırma Vakfı Yayınları, No:1, Ankara 1981.

SÖZBİLİR, Naciye, *Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No:26, Afyon, 2000.

TEK, Ömer Baybars, *Pazarlama İlkeleri*, Genişletilmiş 7. Baskı, İzmir, 1997.

TOSUN, Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*, I. Cilt, İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990.

TÜRKDOĞAN, Orhan, *İşçi Kültürünün Yükselişi (İş Ahlakı)*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

## DERGİLER

AHMET, Esin, “İşletmelerin Toplumdaki Görüntüsü”, *Yönetim*, Yıl:3, S.11, Nisan 1979.

AKBAY, Sibel, “Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet”, *Capital Dergisi*, Yıl:8, S.6, Haziran 2000.

AKSU, Akın, “Malcolm Baldrige Kalite Ödülü”, *Standart*, Yıl:39, S.462, Haziran 2000.

ATAÇ, Deniz, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt:18, S.1, Ocak 1982.

BATTAL, Ahmet ve İzzet GÜMÜŞ, “Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Getirdiği Yenilikler”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:9, S.54, Kasım-Aralık 1995.

BAYRAK, Sabahat, “Kalite Anlayışındaki Yeni Bir Yaklaşım Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, 1997/4.

BOZKURT, Rıdvan ve Nilüfer ASİL, “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, *Verimlilik Dergisi*, 1995/3.

CAPITAL, *En İyilerin Sırları*, Capital Yönetim Dizisi:4, Mart 1999.

CAPITAL, “Çevreden Kazandılar”, Yıl:4, S.2, Şubat 1996.

DALGIÇ, Tevfik, “Eldeki Müşteriyi Sürekliye Dönüştürün”, *Capital*, Yıl:7, S.6, Haziran 1999.

DEMİREL, Gülşen, "Müşteriye Yakınlık", *Gurulardan Yönetim Taktikleri*, Capital Ek, Mayıs 1997.

DÜREN, Zeynep, "Çevre Bilincinin Küreselleşmesi ve Yeni Ekolojik Dünya Düzeni", *Verimlilik Dergisi*, 1999/2.

ERDİŞ, Aysel, "Pazarlama, Toplum ve Sosyal Sorumluluk", *Standart*, Yıl:40, S.470, Şubat 2001.

ERDEM, Tülin, "Pazarlamanın Yeni Gücü", *Capital*, Yıl:7, S.8, Ağustos 1999.

ERGİN, Hüseyin, "Sosyal Sorumluluk Muhasebesi Ne, Nasıl Ölçümlenmeli", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt:18, S.2, Haziran 1982.

ERGÜLEN, Doğan T., "Masumiyete Çağrı", *Kariyer Dünyası*, S.8, Mayıs 1998.

GEREK, Nüvit, "Ekonomist Gücüyle Çalışma İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, S.1, Ocak 1984.

GULLY, Gregory A., "Ahlak Kurallarına Uymak", *Executive Excellence*, Yıl:1, S.6, Eylül 1996.

KARABACAK, Esen, "İşletme Kararlarında Etiksel Uygulamaların Toplumsal Açından Önemi ve Tüketicilerin Üzerindeki Etkisi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:10, S.56, Mart-Nisan 1996.

KAYA, İsmail, "Pazarlama Yönetiminde Sorumluluk", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:5, S.26, Mart-Nisan 1991.

KÖSEOĞLU, M, D.K. HARRİSON ve D. LINK, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", *Verimlilik*, 1994/4.

KUMBUR, Halil, "TS-ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartlarının Uygulanmasında Üniversite ve Araştırma Kuruluşlarının Yeri", *Standart*, Yıl:35, S.414, Haziran 1996.

MAVİŞ, Fermani, "Stratejik Yönetim Modeli", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:II, S.1, Haziran 1998.

MERİH, Kutlu, "Kar Maksimizasyonu ve Sosyal Sorumluluk", *Yeni İş Dünyası*, S.62, Aralık 1982.

\_\_\_\_\_. "Karar Verme Sürecinde Sosyal Sorumluluk İlkesinin Önemi", *Yönetim*, S.62, Aralık 1982.

MUCUK, İsmet, "Tüketicinin Korunması ve 15 Mart Tüketici Hakları Günü", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:4, S.20, Mart-Nisan 1990.

OBA, Beyza, "Örgütlerde Yönetimsel Alt Sistemin İktidar ve Sorumluluğu", *Yönetim*, Yıl:3, S.11, Nisan 1979.

ÖĞÜTVEREN, Nida, "Doğulu Değerlere Batılı Giysiler", *Kariyer Dünyası*, S.10, Temmuz 1998.

ÖZALP, İnan, Fermani MAVİŞ, Belkıs ÖZKARA, Çiğdem KIREL ve Deniz MUTLU, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, S.1, Eskişehir, Haziran 1989.

ÖZBAŞAR, Sera, "Sosyal Sorumlulukların Yönetimi", *Yönetim*, Yıl:3, S.11, Nisan 1979.

ÖZCAN, Mehmet, "Dünya'da ve Türkiye'de İşletmelerin ve Fertlerin Sosyal Sorumlulukları", *Sevk ve İdare Dergisi*, S.64, Aralık 1973.

ÖZGEN, Hüseyin ve Halil SAVAŞ, "Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi", *Standart*, Şubat 1997.

ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmeleri İçin Bir Toplam Kalite Yönetim Modeli", *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:1997, S.3.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *MPM Verimlilik Dergisi*, 1995/Özel Sayı.

PİRTİNİ, Serdar, "Sosyal Pazarlama Yaklaşımında Tüketicinin Korunması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:7, S.38, Mart-Nisan 1993.

POWER, "Yeni Başlayanlar İçin Pazarlama", Mart 2000,

SARAPH, Jayant V. And Richard J. SEBASTIAN, "Developing a Quality Culture", *Quality Progress*, September 1993.

SEVİN, Dilek, "Turizm ve Etik", *Hotel and Restaurant*, Haziran-Temmuz 1999.

SHRIVASTAVA, Paul, "Ecocentric Management For A Risk Society", *The Academy of Management Review*, Volume 20, No:1, January 1995.

ŞAHİN, Mehmet, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, S.1, 1984.

TEKİNAY, Aslı, "Reengineering'den Özel Kriz Dersleri", *Capital*, Yıl:9, S.4, Nisan 2001.

TENEKECİOĞLU, Birol, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, Cilt:13, S.2, Haziran 1977.

TORLAK, Ömer, "Pazarlama Yönetiminde Toplumsal ve Kurumsal Kültürün Yeri ve Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:9, S.51, Mayıs-Haziran 1995.

TOSUN, Kemal, “Çevre Bozulması Sorununun İşletme Teorisi ve Uygulamasına Etkileri”, *Yönetim*, Yıl:2, Temmuz-Eylül 1976.

TÜRKMEN, İsmail, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”, *Verimlilik Dergisi*, 1995/6.

US, Ahmet Talat, “Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 14000”, *Standart*, Yıl:39, S.462, Haziran 2000.

VYAKARMAM, Shailendra, “Social Responsibility What Leading Ompanies Do”, *Long Range Planning*, Vol.25, No:5, Printed Great Britein, 1992.

YENERSOY, Gönül, “Toplam Kalitenin Modası Geçmedi”, *Capital*, Yıl:8, S.3, Mart 2000.

YÜKSEL, Berrin, “Pazarlama Kavramındaki Değişim Analizi ve Bu Değişimler Sonucunda Ortaya Çıkan Friendly Marketing Tekniği”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl:8, S.48, Kasım-Aralık 1994.



## **EK 1. Anket Soruları**

### **I. Bölüm : İşletmeyi Tanıtmaya Yönelik Sorular**

1) İşletmenin adı ve çalışma alanı

2) İşletmedeki göreviniz

3) İşletme yöneticisinin öğrenim düzeyi ?

4) İşletmenizin misyonu, varlık nedeni

5) İşletmenizde çalışan personel sayısı ?

6) Sizce yönetici öncelikli olarak hangi özellikleri taşımalıdır ?

- a) Ahlaklı olmak b) Uzman olmak c) Çevreye uyum sağlamalı d) Hırslı ve çalışan olmalı  
e) Katılımcı olmalı

7) İşletmenizde belirlenen öncelikli amaçlar hangileridir sıralayınız ?

- a) Kar b) Çalışanlara katkı c) Hissedarlara katkı d) Topluma katkı  
e) Rekabet ortamında üstünlük sağlamak

8) Toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalarınız varmı ?

- a) Evet b) Hayır

9) Kalite güvence belgesine sahipmişiniz ?

- a) Evet b) Hayır

10) Kriz döneminde aşağıdaki politikalardan hangisine öncelik verirsiniz ?

- a) İşçi çıkarmak b) Birim kapatmak c) Üretimi artırmak d) Ücretleri düşürmek e) İşbirliğine gitmek

## II. Bölüm : İşletmeyi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Sorular

- 1) İşletmelerin ekonomik sorumlulukları olduğu kadar sosyal sorumlulukları da olmalıdır.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 2) İşletmenizin topluma ilişkin sorunların çözümünde sahip oldukları kaynakları kullanmaları gerekir.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 3) İşletmelerin sayıları ve büyüklükleri arttıkça toplumda insani, sosyal ve çevresel sorunlarda artmaktadır ?  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 4) İşletmeler insani, sosyal ve çevresel sorunların çözümünde birincil derecede rol oynamalıdır.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 5) İşletmeler tükenmekte olan kıt kaynaklara karşılık yeni alternatif kaynakların geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 6) İşletmelerde işgücü verimliliğinin artırılmasında ücret ve maaş gibi ekonomik araçların ötesinde çalışma yaşamının niteliğinin iyileştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 7) İşletmeler müşteri odaklılık ve toplam kalite yönetimi felsefesine uygun bir biçimde yeniden yapılanmaları halinde tüketicilere olan sorumluluklarının bilincine ulaşabilirler.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 8) Kriz dönemi işletmelerin sosyal sorumluluklarına daha fazla eğilmeleri gerektiğinin önemli bir işaretidir.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum
- 9) Çevresel, sosyal ve insani sorunlara çözüm üretmek yalnızca devletin ve kar amaçsız gönüllü organizasyonların görevi değildir.  
a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

10) Çevre kirliliği ve ekolojik dengelerin bozulmasının birincil derecedeki sorumluluklar, yalnızca firma çıkarları ve kar maksimizasyonu üzerinde odaklanmış işletmelerdir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

11) Karın kısa dönemde maksimizasyonu hedefi işletmelerin topluma hizmet etme amacıyla çelişkilidir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

12) Ekonomik çıkarların kısa dönemde maksimize edilme çabası iş ahlakıyla çatışabilir

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

13) İşletmelerin kuruluş yeri seçiminde doğal çevre ve yerleşim birimleri üzerindeki olası etkilerini değerlendirerek optimal bir sonuca ulaşmak gerekir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

14) Sosyal güvenlik sistemine ilişkin yasa ve yönetmelikler çalışanları güvence altına almaktan uzaktır.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

15) İşgörenler yalnızca bir maliyet unsuru ve üretim faktörü olarak dikkate alınmamalıdır.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

16) Ücretler ve maaşlar çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve verimliliklerini artırmanın tek aracı değildir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

17) İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılık bilincine ulaşabilmeleri için çevre odaklı yönetim anlayışını benimsemeleri gerekir

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

18) Sosyal sorumluluklar yasalar yoluyla değil, işletmelerin gönüllü katılımı ile yerine getirilmelidir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

19) Rekabet baskısının yoğun olduğu dönemler, işletmelerin iş ahlakı eğilimlerinin belirleyicisidir.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

20) Tüketicileri korumaya yönelik yasalar, tam olarak işlevini yerine getirmiyor.

a) Kesinlikle katılmıyorum b) Katılmıyorum c) Tarafsızım d) Katılıyorum e) Kesinlikle katılıyorum

**EK 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Listesi**

1. TEM-MER Mermer Madencilik İnşaat Sanayii ve Ticaret A.Ş.
2. Afyon Mermer A.Ş.
3. Özerler Holding A.Ş. (Mermer Grubu)
4. Gökay Mermer Ltd. Şti.
5. Gürel Mermer Sanayii Tic. A.Ş.
6. Tureks Mermer A.Ş.
7. Özüğür Mermer A.Ş.
8. Erdem Granit Ltd. Şti.
9. Medaş Mermer A.Ş.
10. Falez Mermer A.Ş.
11. Alimoğlu Mermer A.Ş.
12. Özçakmak Mermer Sanayii Tic. Ltd. Şti.
13. Altınsoy Mermer Ltd. Şti.
14. Demmer Mermer Tic. A.Ş.
15. Genelioğlu Mermer Ltd. Şti.
16. Bayram Mermer Ltd. Şti.
17. Mercan Mermer A.Ş.
18. Uğur Mermer Ltd. Şti.
19. Akmer Mermer Ltd. Şti.
20. Karaca Mermer Ltd. Şti.
21. Biçici Mermer Ltd. Şti.
22. Yonca Yem (Dehşetiler) Ltd. Şti.
23. Afyon Yem Sanayii A.Ş.
24. Oruçoğlu Yem Sanayii Tic. A.Ş.
25. Cumhuriyet Afyon Un Sanayii Tic. A.Ş.
26. Özsoylar Un Tic. Ltd. Şti.
27. Hafızoğlu Un Gıda Sanayii A.Ş.
28. Uğur Un Sanayii Tic. A.Ş.
29. Biçici Gıda (Yunus Un) Un Sanayii Tic. Ltd. Şti.
30. Anadolu Efes Biracılık Malt Sanayii A.Ş.

31. Cumhuriyet Et Ürünleri A.Ş.
32. Hafızoğlu Yağ Sanayii A.Ş.
33. Afyon Gıda A.Ş.
34. İbili Yağ Ltd. Şti.
35. Helvacıoğlu Yağ Sanayii Ltd. Şti.
36. Boztoprak Gıda Sanayii Tic. A.Ş.
37. İkbâl Şekerleme A.Ş.
38. İkbâl Et Ürünleri A.Ş.
39. Oruçoğlu Gıda İçecek Sanayii Tic. A.Ş.
40. Oruçoğlu Yağ Sanayii Tic. A.Ş.
41. Ekol Karasör Ltd. Şti.
42. Avşar Emaye A.Ş.
43. Demmak A.Ş.
44. Gürmas A.Ş.
45. Baysan Tic. Ltd. Şti.
46. Gökay Makine Sanayii Ltd. Şti.
47. Sonnenflex Schleifmittel Ltd. Şti.
48. Teksu Sondaj Ltd. Şti.
49. Set Çimento A.Ş.
50. Oruçoğlu Termal Turizm A.Ş.
51. İkbâl Termal Otel A.Ş.
52. İplikçioğlu Toprak Sanayii Ltd. Şti.
53. Gen-Han Tic. A.Ş.
54. Özdilek A.Ş.
55. Afyon Gecek Termal Turizm ve Sağlık Hizmetleri A.Ş.
56. Özdemir Hobas Boru Üretim Sanayii Tic A.Ş.
57. Kamer İnşaat Tic. Ltd. Şti.
58. Özer Turizm A.Ş.
59. Reis Tekstil A.Ş.
60. Ulaş Lastik ve Plastik Sanayii Tic. A.Ş.
61. Afyon Tıp A.Ş.
62. Cumhuriyet Turizm Tesisleri A.Ş.