

54422

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM - ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETME - ÇEVRE ETKİLEŞİMİ
ve
İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUĞU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ

Hazırlayan
Esin ŞAHİN

KONYA - 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	iii
------------	-----

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE ÇEVRESİ

1. TEMEL KAVRAMLAR.....	1
1.1. İŞLETME.....	1
1.2. ÇEVRE.....	2
2. ÖRGÜTSEL ÇEVRE.....	3
2.1. EKONOMİK ÇEVRE.....	4
2.2. TEKNOLOJİK ÇEVRE.....	7
2.3. POLİTİK - HUKUKİ ÇEVRE.....	11
2.4. DOĞAL ÇEVRE.....	14
2.5. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE ÇEVRE İLİŞKİLERİ

1. İŞLETME - ÇEVRE İLİŞKİLERİYLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR..	19
1.1. SİSTEMLER YAKLAŞIMI.....	19
1.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	23
2. ÇEVRENİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	32
2.1 EKONOMİK ÇEVRE VE İŞLETMENİN YAPISI.....	35
2.2. TEKNOLOJİK ÇEVRE VE İŞLETMENİN YAPISI.....	36
2.3. HUKUKİ ÇEVRE VE İŞLETMENİN YAPISI.....	39
2.4. POLİTİK ÇEVRE VE İŞLETMENİN YAPISI.....	40
2.5. KÜLTÜREL ÇEVRE VE İŞLETMENİN YAPISI.....	41
3. İŞLETMENİN ÇEVRE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI.....	44
2. İŞLETME YÖNETİMİNDE SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI	47
2.1. KLASİK YAKLAŞIM.....	47

2.2. MODERN YAKLAŞIM.....	49
2.2.1. İşletmenin Sosyal Sorumluluk Konusunda Şuurlu Olduğu İmajını Yayıma Çalışmak.....	50
2.2.2. İyi "Vatandaş İşletme" Rolü Oynamak.....	50
2.2.3. Tamamiyle Sosyal Sorumlu Bir İşletme Gibi Davranmak.....	50
3. SOSYAL SORUMLULUĞUN LEHİNDE VE ALEYHİNDE GÖRÜŞLER.....	51
4. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI.....	52
4.1. SERMAYE SAHİPLERİNE KARŞI SORUMLULUK.....	53
4.2. ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUK VE ÇEVREYE İSTİHDAM OLANAKLARININ YARATILMASINDA SORUMLULUK.....	54
4.3. TÜKETİCİLERE YÖNELİK SORUMLULUK.....	55
4.4. ÇEVREYE YÖNELİK SORUMLULUK.....	57
4.5. TOPLUMA KARŞI SORUMLULUK.....	58
5. İŞ AHLAKI.....	59
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
DENİZLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA	
1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	64
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	64
3. ANKETİN KAPSAMI VE UYGULANACAĞI KURUMLAR HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	65
4. SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	65
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
EK: ANKET FORMU.....	80
UYGULAMA ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN SORU KAĞIDI.....	80
KAYNAKÇA.....	86

GİRİŞ

İşletmeler, doğadaki kıt kaynakları kullanarak, insan ihtiyaçlarını karşılayan, mal ve hizmet üreten iktisadi kuruluşlardır. Bilhassa açık sistem anlayışını benimseyen işletmeler, çevre faktörleriyle -ki bunlar teknolojik, ekonomik, hukuki-politik, sosyo-kültürel ve doğal çevre olmaktadır- sürekli etkileşim içindedirler. Bu iki yönlü bir olgudur. Hem işletmeler bu çevre faktörlerinden etkilenirler, hem de çevrelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilerler.

İşletmeler, ülke ekonomisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Doğadaki kıt kaynakları en rasyonel biçimde kullanarak üretimlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. İşletmeler yalnızca üreten ve pazarlayan teknik kuruluşlar olarak düşünülmemekte, aynı zamanda birtakım sorumluluklara sahip sosyal kuruluşlar olarak da kabul edilmektedirler.

Doğadaki kıt kaynakları kullanıp mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler, doğal çevreye de zarar vermektedirler. Bu işletmelerin; tarıma elverişli alanları kullanılamaz hale getirdikleri, suyu ve havayı kirletip doğal çevrenin yokolmasına yol açarak canlılara zarar vermek gibi olumsuz sonuçlar doğurdıkları bilinen bir gerçektir. Bu aşamada işletmelere büyük sorumluluklar düşmektedir. Doğal çevre sorunlarının özellikle son 20-25 yıldır büyük boyutlara ulaşması ve toplumun bu konuda daha hassas ve duyarlı olması, işletmelerin de sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Çevre konusunda daha bilinçli olan halk; doğal çevreye zarar veren işletmelere karşı daha sert tepkiler göstermekte, işletmeleri bu yönde tedbirler almaya zorlamaktadırlar. Günümüz işletmecilerinin de böyle bir sorun karşısında kayıtsız kalmamaları ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri beklenmektedir.

İşletmelerin kârlarını en üst seviyeye çıkarmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumun saygınlığını kazanmaları gerekir. Kendilerini hem topluma hem de çevreye saygılı kuruluş olduklarına inandırmalıdırlar. Aslında, üzerinde yaşadığımız, havasını soluduğumuz doğal çevremizin korunması için sadece işletmelere değil tüm insanlığa görev düşmektedir.

Bu çalışmamızda önce işletme-çevre ilişkileri ele alınmış, daha sonra işletmelerin sosyal sorumluluk alanları ve bu sorumluluklarını yerine getirip getirmediği incelenmiştir. Son bölümde ise Denizli'deki sanayi işletmelerinde yapılan ampirik bir araştırma yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE ÇEVRESİ

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İŞLETME

İşletme kavramını çok çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. İşletme denildiği zaman ilk aklımıza gelen şey, her hangi bir iş yerini çalıştırmak ya da işletmektir. Bunu şu şekilde de ifade edebiliriz. Ekonomik değeri bulunan somut malların (elbise, ayakkabı, kalem, mobilya vb..) üretildiği ya da pazarlandığı veyahutta her ikisinin birden yapıldığı kuruluşlara “işletme” denir. Bunun yanısıra sadece mal üreten işletmeler yoktur; avukatlık, sigortacılık, bankacılık, danışmanlık gibi hizmet işletmeleri de mevcuttur ¹.

İşletme üretim faktörlerinin uyumlu bir şekilde biraraya geldiği yerdir. Belirli nedenlerle ortaya çıkan ihtiyaçların uyumlu ve ahenkli bir biçimde doyurulmasını sağlayan, ihtiyaçlarla onların doyurulması arasında bir bağıntı kuran işletmedir ².

Bütün bu açıklamalar ışığında kapsamlı bir şekilde işletmeyi şöyle tanımlayabiliriz. İşletme; “emek, sermaye ve diğer üretim faktörlerini planlı, bilinçli ve sistemli bir biçimde biraraya getirip mal veya hizmet üretimine yönelen ve amaçlarına ulaşmak için üretim kaynaklarının kullanımında ekonomik ve akılcı (rasyonel) kararlar alan toplumsal, ekonomik ve teknik bir birimdir.”

Yukarıdaki tanıma göre işletmenin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Her şeyden önce işletme toplumsal bir işbirliği sistemidir.
- İşletme ekonomik bir birimdir. Yani işletme en az emekle makul bir kâr sağlamayı hedefler.
- İşletmenin amacı insan ihtiyaçlarını gidermek için mal ve hizmet üretmektir.
- İşletme, ekonomik bir birim olmanın yanında teknik bir birim de oluşturmaktadır ³.

¹ Güngör Oral, Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul: Yayılım Matbaası, 1993, s.5

² Oktay Alpugan ve diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s.7

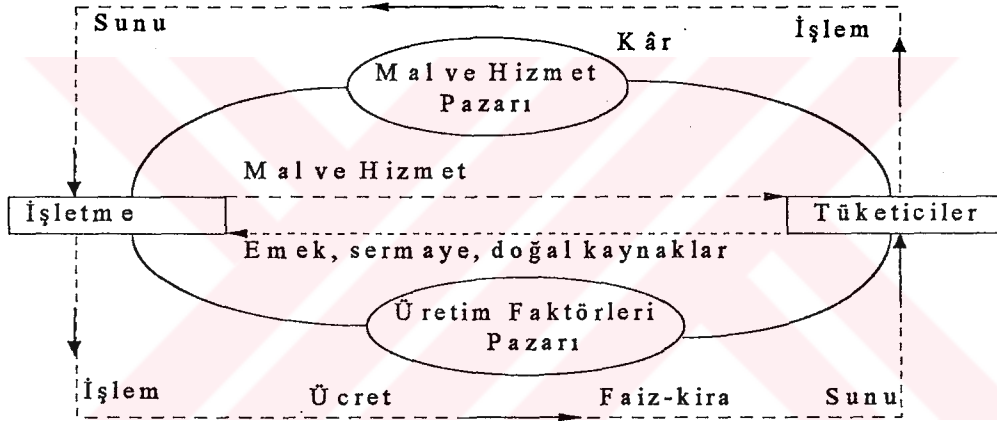
³ M. Şerif Şimşek, İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1995, s.30

İşletmenin yapısal özelliklerine ilişkin olarak şu maddeleri de eklememiz mümkündür ⁴.

- İşletme, üretim sürecinin gerçekleştiği, ortaya mal veya hizmetin çıkarıldığı dinamik bir kuruluştur.

- İşletme bağımsız bir kuruluştur. İşletmeler finansal ve yönetsel özerkliğe sahip kuruluşlardır. Ancak günümüzde işletmelerin rekabetçi koşullar içinde varlıklarını sürdürebilmeleri için, bazen diğer işletmelerle ekonomik, finansal ve yönetsel anlaşma ve birleşmelere gidebilir. Bu yüzden bağımsızlıklarını zaman zaman geçici ya da sürekli olarak kaybedebilirler.

- İşletme açık bir sistemdir. İşletmeler, içe dönük kapalı bir sistemi değil, toplumla, tüketicilerle ve çeşitli kuruluş ve kişilerle sürekli ilişkiler içinde bulunan açık bir sistemin işleyişini yansıtır.



Şekil 1: İşletme ve Tüketiciler Arasındaki Ekonomik İlişkiler.

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, tüketiciler işletmelere, işletmeler de tüketicilere muhtaçtır ve aralarında karşılıklı ekonomik ilişkiler bulunmaktadır.

1.2. ÇEVRE

En geniş anlamıyla çevre “insan ve diğer tüm canlı varlıkları ile birlikte doğanın ve doğadaki insan yapısı öğelerinin bütünüdür”. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bir doğal çevre, bir de yapay çevreden söz etmek mümkündür. Doğal çevre, insan müdahalesine maruz kalmamış ya da böyle bir müdahalenin henüz değiştiremediği tüm doğal varlıkları ifade etmektedir. Yapay çevre ise, insanlığın başlangıcından günümüze kadar uzanan toplumsal ve

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, İşletme - I, Bursa: Rota Yayıncılık, 1995, ss.8-9

ekonomik evrim sürecinde, geniş ölçüde doğal çevreden yararlanılarak, insan eliyle yaratılan tüm değer ve varlıkları kapsamaktadır ⁵.

Çevrenin daha bir çok tanımı mevcuttur. Bunlardan bir kaçısı aşağıdaki gibidir:

- Çevre, organizmayı kapsayan canlı ve cansız durum ve etkenlerin karışımıdır.
- Çevre, organizmanın yaşam ve gelişimini etkileyen dış durum ve etmenlerin karışımıdır.
- Çevre, kişiyi etkileyen dış koşul ve durumların toplamıdır. Kişi, bu çevre ortamıyla devamlı bir madde-enerji alış verişinde içindedir ⁶.

İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyet gösterirler. Sürekli gelişen ve değişen bu çevreden belirli girdiler alan işletmeler (üretim ögeleri), bunları bir değişim sürecinden (üretim) geçirdikten sonra çıktı (mal veya hizmet) olarak yine çevreye verirler. İşlevlerin sürdürüldüğü çevredeki değişik ögeler, işletmenin faaliyetlerini etkiler. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerin bu ögelerin neler olduğunu ve işletmenin faaliyetlerini ne ölçüde etkilediğini bilmeleri gerekir.

İşletme ve çevre ögeleri arasındaki ilişki iki yönlüdür. İşletmelerin çalışmaları söz konusu ögelerden geniş ölçüde etkilenir. Bir çok işletmenin özellikle de küçük işletmelerin çevresel ögeleri etkilemeleri pek mümkün değildir. Bu yüzden bu tür işletmeler daha çok çevresel ögeleri etkilemek yerine mevcut koşullara uyum sağlamaya çalışırlar ⁷.

Bazı yazarlar çevreyi iki yönlü olarak incelerler. Bu yazarlara göre çevrenin birinci dilimi örgütsel yaşamı etkileyen ve ara sınırlamalar getiren iç çevredir. Bunlar örgütsel şemalar, sınırlı para ve personel, örgütsel politika, usul ve kurallar, üst düzey yöneticiler ve geleneklerdir. İç çevre unsurları çeşitli biçimlerde örgütsel davranışı sınırlandırır. Çevrenin ikinci dilimi dış çevredir. Bunlar, örgütün dışında yer alıp örgüte bazı olanaklar tanırken, aynı zamanda çalışmasına da bazı kısıtlamalar getiren etmenlerdir ⁸.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVRE

İşletmeler topluma hizmet için gerekli mal ve hizmetleri üretip, pazarlayabilmek amacıyla faaliyette bulunurlar. Bunu yaparken de çevreleriyle sürekli alış-veriş, yani etkileşim

⁵ Fevzi Altuğ, Çevre Sorunları, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1990, s.9-10

⁶ Ruşen Keleş, İnsan-Çevre-Toplum, Ankara: Özkan Matbaacılık, 1992, s.17

⁷ Alpugan vd., a.g.e., ss.52-53

⁸ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara : Adım Yayıncılık, 1992, s.59

halindedirler. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler başarılı bir örgüt yönetiminde, örgütü etkileyen iç ve dış çevre etkenlerini dikkate almak zorundadırlar.

Örgütün çevre şartlarının başlıca iki özelliği vardır:

- 1- Örgüt faaliyetlerini etkilemesi ve sınırlandırması,
- 2- Örgütün varlığını devam ettirebilmesi için hızla değişen çevre koşullarını yakından izlemesi⁹.

Örgütsel çevre belirli bir yapının içinde oluşur. Bu yapının elemanları şunlardır :

- Ekonomik çevre,
- Teknolojik çevre,
- Politik-Hukuki çevre,
- Doğal çevre,
- Sosyo-kültürel çevre.

2.1. EKONOMİK ÇEVRE

Ekonomik çevreyi ekonomik etmenler belirler. Ekonomik çevre öncelikle piyasanın dörde ayrılan değişme ve dalgalanmalarından oluşur: Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri, konjonktür dalgalanmaları, mevsim değişimleri ve moda değişimleri¹⁰.

İşletme ekonomik sistemin bir alt sistemidir. Dolayısıyla işletme ile ekonomik çevre arasında çok sıkı ilişkiler vardır. İşletmenin faaliyette bulunduğu para ve sermaye piyasalarıyla, tedarik ve satışta meydana gelen değişiklikler, işletmenin içinde bulunduğu ulusal bölge ve dünya ekonomisinde gerçekleşen değişimler, işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişmek üzere, işletme üzerinde az veya çok etkili olur.

İşletmeleri etkileyen ekonomik çevre faktörlerinin başlıcaları şunlardır¹¹:

- Devletin ekonomik politikaları, harcamaları ve çeşitli ekonomik tercihler.
- Faaliyette bulunulan ülkenin milli gelir, kişi başına düşen ortalama gelir seviyesi, gelirin tüketim ve tasarruf şeklindeki dağılımına ilişkin özellikleri.

⁹ Eyyüp Aktepe, İşletmecilik Bilgileri, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını No: 53, 1988, s.37

¹⁰ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 6. Baskı, Ankara: Savaş Kitabevi, 1992, s.123

¹¹ Tamer Müftüoğlu, İşletme İktisadı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989, s.14-15

- Toplumunu oluşturan bireylerin tüketim ve tasarruf hacimleri ile tüketim ve tasarruf tercihleri, talebin gelir ve fiyat esneklikleri.

- İşletmelerin faaliyette bulunduğu piyasaların tipleri, monopol (tek), oligopol ve rekabet piyasaları, bunların talep ve arz yapıları.

Bu yapısal faktörler yanında konjonktürel beklentiler, ulusal ekonomiye, dış ekonomik ilişkilere ve içinde bulunulan sektöre ilişkin çeşitli beklentiler de bu ekonomik çevresel faktörler içerisinde sayılabilir.

İşletmelerin faaliyet gösterebilmesi, öncelikle ürettiği mal ve hizmeti tatminkar bir fiyatla satmasına, bu ise içinde bulunduğu sanayi kolunun arz ve talebine bağlıdır. Arz ve talepteki değişiklikler, yani azalma ve artışlar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen unsurlardır. Yönetimin başlıca görevi, bu etkinin sakıncalı taraflarından korunmak, faydalı yanlarından yararlanmaya çalışmaktır. Bu yüzden yöneticiler başlıca ekonomik çevre değişkenlerini, gerek ülke içinde ve gerekse ülke dışındaki bir takım gelişme ve olaylara bakarak değerlendirmelidirler. Özellikle de ithalat ve ihracata bağlı olarak faaliyet yapan işletmelerin ilişkide buldukları ülke ekonomilerindeki gelişmeleri kendi ülkelerindeki kadar önem ve dikkatle incelemelidirler¹².

Dünyada rekabet gün geçtikçe gelişmekte olan ülkelerde de artmaktadır. Artan bu rekabete ayak uydurmak için her bir endüstrideki tüm şirketler daha verimli olmak için uğraşırlar. Daha verimli olmada, robotlar ve diğer teknolojik üstünlükler yardımcı olurlar ancak netice itibarıyla bu tür teknolojiler insanlar tarafından dizayn edilmiş ve programlanmışlardır. Artan rekabet sonucunda ekonomik baskı ortaya çıkar. İnsan kaynaklarında profesyonel olan yöneticiler, insanların daha verimli olması için yapılması gereken değişiklikler hususunda yardımcı olurlar.

Yerel ekonomik baskılar da insan kaynakları uzmanını etkiler. Örgütler planlarını hazırlarlarken, ekonomik değişiklikleri, genişlemelerden daralmalara veya daralmalardan genişlemelere doğru olan iş çevresini dikkate almak zorundadırlar. Böyle değişiklikler olan ekonomik evrimlerde insan kaynakları uzmanı, toplantılarda, örgütün planlarının oluşmasında

¹² Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 3. Baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990, s.162

işletmeye yardımcı olur. Ekonominin genişlemesi zamanında yeni işgörenler alınır ve onlar için eğitim programlarına ihtiyaç duyulur ¹³.

İşletmelerin içinde bulunduğu enflasyonist ortam elbette ki işletmelerin faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve biçimlendiren etmenlerden birisi de ülkenin ekonomik yapısıdır. Yani işletmeler, bir ülkedeki ekonomik sistemin işleyişi ve ekonomik yapıya egemen olan ekonomik düşünce içinde faaliyetlerini sürdürürler ¹⁴.

Dünyada üç tür ekonomik sistem mevcuttur:

- Liberal ekonomik sistem,
- Merkezi (kollektivist) sistem ve
- Karma ekonomik sistem.

Liberal, yani kararların merkezkaç alındığı özgür bir ekonomide, piyasaya özel sektöre ait işletmeler hakimdir. Böyle bir ekonomide işletme yöneticisinin rolü fazla olup üretim türü, moda uygulaması, faaliyet yollarının seçimi ve yatırımlar tamamıyla kendi inisiyatifine bırakılmıştır. Liberal ekonomide işletmenin amaçlarının ve başarı kriterlerinin belirlenmesinde çalışan organlar çoğalmak ve çeşitlenmek durumundadır.

Merkezi yani kollektivist ekonomi de liberal ekonomiden farklı değildir. Sadece çalışma koşulları ve iş organizasyonunun temel ilkelerinde farklılaşma görülmektedir. Katı merkezi planların uygulandığı sosyalist ekonomik sistemlerde işletmelerin tüm faaliyetleri merkezi olarak planlanır. Sistem içindeki işletmelere ise bu planları uygulama işi verilir ¹⁵.

Günümüzde tam rekabeti uygulayan liberal ekonomilere rastlanmaz. Daha çok eksik rekabet ve monopol piyasaları ekonomik hayata hakim olmaktadır. Karma ekonomik sistemler daha çok serbest rekabet ve tekel piyasalarının tam olarak gerçekleşmemesinden dolayı, devletin ekonomik sistemde düzenleyici rol oynaması üzerine ortaya çıkmıştır.

¹³ William B. Werther ve Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, 4th. Ed., McGraw-Hill International Editions, 1993, s.49

¹⁴ Aktepe, a.g.e., s.45

¹⁵ Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989, s.132-133

Özellikle A.B.D.'de ekonomi alanında işletmeleri en çok etkileyen ekonomik değişmelerin başında verimlilikte azalma ve enflasyon etkileri gelmektedir. Uluslararası rekabet ve özellikle Japon firmalarının verimlilik alanındaki başarıları, işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin nasıl kullanılabileceği sorusuna yöneltmiştir. Üst yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm elemanları daha yaratıcı, daha etkin, maliyete ve kaliteye dikkat eden elemanlara dönüştürebilmenin sırları araştırılmaktadır. Bunun yanında iş piyasasındaki eğilimlerde karşılaşılan dönemsel değişiklikler işletmeleri bu değişimlere uyum sorunu ile başbaşa bırakmıştır. Örneğin, büyüme hızının yavaşlaması ve bazı piyasaların küçülmesi ile potansiyeli yüksek olan çalışanlara ilerleme imkanlarının sınırlanması ve uzun dönem çalışanlarına iş güvencesi sağlama imkanlarının azalması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır ¹⁶.

2.2. TEKNOLOJİK ÇEVRE

Örgütsel çevreyi oluşturan yapı elemanlarından bir diğeri de teknolojik çevredir. Teknolojik çevreyi açıklamadan önce teknolojinin tanımını yapmamızda fayda vardır.

Teknoloji “üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler,” şeklinde tanımlanabileceği gibi, “insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” olarak da tanımlanabilir ¹⁷.

Teknoloji, bilimin endüstriyel sanatlara uygulanmasıdır. Bilim fikir ile ilgilidir, teknoloji ise bunun uygulamaya konması ile ilgilidir.

Her hangi bir özel işletmenin teknolojiden hem ürün hem de prosesle ilişkili olarak ne ölçüde etkilenebileceği şu unsurlara dayanır:

- Teşebbüsün birimlerinden birini oluşturan endüstri,
- İlgili ürünler veya hizmetler,
- Gerekli olan teçhizat ve prosesler,
- Hedeflenen piyasalar,
- Teşebbüsün yerleşik bulunduğu ülke.

¹⁶ Ayşe Can Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul: Avcıol Basımevi, 1993, s.65

¹⁷ M. Şerif Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 539, 1978, s.4

Bu unsurlar birbirleriyle çok fazla iç içe geçmiş durumdadırlar ve önem sıraları farklılık gösteren koşullara göre değişir ¹⁸.

Çevre ve örgüt etkileşimi sonucunda işletmelerin kendi bünyesinde örgütsel değişime gitmesi son derece doğal bir davranıştır. Örgütsel değişim, bir örgütün iç ve dış etkiler sonucu teknolojik, sosyal ve örgüt yapısında, yönetiminde ve faaliyet alanlarında ortaya çıkan değişimlerdir. Örgütsel değişim, teknoloji başta olmak üzere örgütsel yapı ve insan konularını içermekte bu yüzden de karmaşık bir süreç oluşturmaktadır. Örgütün iç ya da dış çevresinden kaynaklanan bir takım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim bir kerede olup bitmeyen, örgütlerin yaşamları boyunca devam eden bir olaydır ¹⁹.

Teknolojik değişiklikler sonucu ortaya çıkan örgütsel değişim olumlu ya da olumsuz, planlı ya da plansız olabilir. Örgütsel değişimin olumlu olması, örgütte düşük verimlilik ve etkenliğe yol açan geleneksel veya eskimiş yöntemlerin, fikirlerin, davranışların, ilişkilerin, malzeme ve makinaların terkedilerek yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin alınması suretiyle örgütün geliştirilmesi anlamını taşır. Ancak her zaman örgütsel değişim olumlu olmaz. Denetlenmediği takdirde örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir. İşletme yöneticileri örgütsel değişim sürecini mümkün olduğu kadar denetim altına almaya ve planlamaya çalışırlar ²⁰.

Teknolojik değişim, örgütsel değişimi gerçekleştirmenin en büyük etkenlerinden biridir. Teknoloji, bir çok alanda insanların yaşantısını ve davranış biçimlerini değiştirmiştir. İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, teknik ve ekonomik olarak hızla değişen dinamik bir çevrede, kendilerinin de sürekli bir değişim içerisinde bulunmalarını gerektirir ²¹.

¹⁸ The Enterprise and Factors Affecting, Introduction to Management Series, International Labour Office, Geneva, 1965, s.121

¹⁹ Tunç Demirbilek, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", Ankara: MPM Yayınları, Verimlili Dergisi, 1992/1, ss.106-107

²⁰ Ülkü Dicle, İ. Atilla Dicle, "Örgütsel Değişim", Ankara: MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 1973, s.671

²¹ Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, s.30

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, özellikle de elektronik bilgisayarların iş dünyasının bir çok alanında kullanılmaya başlanması ve yaşamımızın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmesi, teknolojik değişime güzel bir örnektir.

Değişimin teknolojik ve sosyolojik olarak iki şekilde sınıflandırılması yapılmaktadır. Şüphesiz ki bunlardan en iyi bilineni, ürün ve hizmetlerde ya da bunların üretim biçimlerindeki belirli değişimleri içeren teknolojik değişimlerdir. Sosyal değişimler ise beşeri ilişkilerde meydana gelen değişiklikleri ifade eder.

Sosyolojik ve teknolojik değişimleri açıklayabilmek ve karşılıklı ilişkileri göstermek için Amerikan demir ve çelik endüstrisinde meydana gelen teknik değişimleri örnek olarak verebiliriz.

1910'larda "Open Hearth" olarak adlandırılan açık fırın süreci Bessemer sürecinin yerini almaya başlamıştır. 1960 Yılına kadar en iyi bilinen temel oksijen süreci çelik üretiminde üstünlüğünü korumayı başardı. Bu ve benzer teknik yenilikler sosyolojik olanlarla karışmakta ve işçilerin örgütsel ilişkilerini etkilemektedir. Sosyolojik tepkilerden biri istihdam düzeyinde olmuştur. Temel oksijen süreci, açık fırın sürecinden daha etkin olduğu için, aynı miktardaki çelik daha az sayıda insanla üretilmektedir. Bu durum istihdam düzeyinin düşmesine neden olmuştur. Bir çok madenci ve çelik işçisi daha az hüner gerektiren endüstrilerde çalışmak zorunda kalmışlardır²².

Teknolojinin en ilginç örnekleri makinalaşma ve otomasyondur. XIX. yüzyılın başlarında buharlı makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte üretim sürecinde köklü bir değişim ve hızlı bir gelişim sağlanmıştır. Önceleri insan emeği kullanılarak yapılan bir çok ürün artık makinelerle yapılmaya başlanmış, toplum için yararlı bir çok mal ve hizmet bol miktarda üretilmiştir.

Otomasyon ise makinalaşmanın daha da gelişmiş şeklidir. "Makina üzerindeki denetim ve gözetim işlevinin bir başka makina tarafından gerçekleştirilmesine otomasyon denir"²³.

²² Herbert G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok vd.), 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, s.154

²³ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., ss.25-26

Otomasyon kavramı, 1942'lerde İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru ortaya çıkmış, 1950-1960 yıllarında büyük bir hızla yayılarak kullanılan en belirgin üretim tekniği olmuştur. Otomasyon tekniği belirli bir süreci içerir ve işle ilgili bilgiler merkeze bildirilir. Böylece geri besleme (feed-back) kanalıyla işte gerekli düzeltme ve tamamlamalar yapılır²⁴.

Teknoloji, işleri ve becerileri değiştirerek insan kaynakları yönetimini de etkiler. Endüstri Devrimi'nden bu yana teknolojinin en büyük potansiyel etkisi yapay zeka olmuştur. Endüstri Devrimi, insanın verimliliğini arttırmada daha büyük mekanik gücü -su çarklarından buhar makinalarına ve nükleer güce kadar- insanların kullanmalarını sağlar. Yapay zeka işçilerin daha büyük oranda uzman sistemlerden yararlanmasını sağlayacaktır. Bilgisayarlar bilgileri, insanların, karar vermede kullanabilmeleri için tutarlar. Bir tahmine göre, Amerikan örgütlerde işlerin % 90'ı daha da artacak veya bu işlerin yerini başkaları alacak, yahutta 2000 ve 2005 yılları arasındaki yapay zeka sistemleri ve uzman sistemler sayesinde bu işler sona erecektir. Yapay zekanın kapasitesi insanlara ve makinalara daha büyük oranlarda problem çözme gücü kazandırır ve değişikliklerin meydana getirdiği beceri ve işlere uyumu kolaylaştırır.

İnsan kaynaklarının fonksiyonları olan istihdam, eğitim, geliştirme, değerlendirme ve endüstri ilişkilerinin daha etkili olmasını sağlar²⁵.

Teknolojik gelişme kısaca işletmenin ihtiyaç ve sorunlarını dikkate alan her türlü gelişmedir. Örnek olarak, mevcut üretim metodlarının geliştirilmesi, örgütün yeni teçhizat ve yeni mamullerinin ıslahı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması verilebilir. Teknolojik gelişmelerin temel özelliği topluma hizmet amacıyla çok çeşitli mal ve hizmet üretimini sağlaması, kolaylaştırması ve aynı zamanda hızlandırmasıdır.

Teknolojik gelişmeler bir işletmenin performansını ve pazar konumunu çeşitli şekillerde etkiler. İlk olarak teknolojik gelişmeler işletmenin ürün ya da hizmetlerinin pazar kullanımını ve önemini etkileyerek satış artışını hızlandırır veya yavaşlatır. Örneğin, teknolojik ilerlemeler piyasada firmanın ürününden maliyet ya da performans açısından daha üstün olduğu kabul edilen bir ürünün geliştirilmesini gerektiriyorsa, bu durumda ürünün ömrü son derece kısalsabilir. Bilgisayar ve öteki yüksek teknoloji sektörlerinde bu durum sıkça görülmektedir.

²⁴ Enver Özalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını: 149/169, _____, ss.253-254

²⁵ Werther - Davis, a.g.e., s.47

Teknolojik gelişmeler ikinci olarak bir işletmenin kullandığı üretim proseslerinin üretkenliğini ve maliyet verimliliğini etkileyebilir. Buda dolaylı olarak işletmenin maliyet rekabet gücünü etkiler. Eğer işletme teknolojik gelişmelerden yarar sağlayabiliyorsa, üretim maliyetlerini azaltmayı ya da ürünün kalitesini önemli ölçüde arttırmayı başarabilir.

Üçüncü olarak teknolojik gelişmeler, işletmenin kullandığı satış ve dağıtım sistemlerinin üretkenliğini ve maliyetini etkileyebilir. En belirgin örnek telekomünikasyonun tele-pazarlamayla satış elemanlarının örgütlenmesi ve kullanımı üzerinde yaptığı etkidir. Böylece müşteriyle teması gerekli kılan aracı kurumların gerekliliği ortadan kalkmaktadır.

Son olarak teknolojik gelişmeler, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu personel becerilerinin bileşimini önemli ölçüde etkileyebilir. Teknoloji bazı personel becerilerini önemsiz hale getirebilir ve yeni ve değişik becerilere ihtiyaç yaratabilir.

Kısaca özetleyecek olursak; teknolojik gelişim ve eğilimler bir işletmenin rekabet gücü üzerinde değişik önemli etkiler yaratabilir. Bu etkilerin sonucuna bağlı olarak şiddetli rekabet ortamında işletmeler, varlıklarını koruyup koruyamayacaklarını belirlerler²⁶.

Teknoloji ile yönetim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Teknolojik gelişme toplumun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çok miktarda mal ve hizmet üretilmesine, gelirlerinin artmasına ve bunun sonucunda da bireylerin yaşama düzeylerinin yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. "Teknoloji işletmelerin yapı ve işleyişlerini geniş ölçüde ve sürekli olarak etkilemektedir"²⁷.

2.3. POLİTİK - HUKUKİ ÇEVRE

Hukuki ve siyasal çevre değişkenlerini, dünyanın doğu ve batı blokları arasındaki ilişkiler, gelişmiş ülkelerle az gelişmiş ülkeler arasındaki ilişkiler, özel teşebbüs ve devlet ile işçi ve işveren arasındaki ilişkiler, ülkenin yönetim biçimi, hukuki yapısı, devletin izlediği uluslararası politika, ülkede mevcut olan kurallar oluşturmaktadır²⁸.

²⁶ Edwin T. Crego, Peter D. Schiffrin, Ronald A. Gunn, James C. Kauss, İş Planlaması, Çev.: Vedat Üner, 1. Baskı, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, 1993, ss.77-78

²⁷ Reşat Yazıcı, İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi, Ankara, _____, 1987, ss.16-17

²⁸ Mahmud Özdemir, "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri", Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3-4, Ağustos 1988, s.149

En geniş anlamıyla politika, toplumu etkileyen ve kontrol eden bir sanat ya da bilimdir. Kanunlar iyi ya da kötü davranışı birbirinden ayıran politik sürecin bir sonucudur. Sıradan bir politik süreç sık sık amaç ve menfaat çatışması bulunan birey ve gruplar arasında değişik davranışların bir ürünü olan modern toplumlar için gereklidir. İktisadi hayata hakim olan kişilerin çoğalmasına rağmen, hiç kimse kendi bildiği gibi davranamaz. İşte, böyle bir durumda mücadele eden, çıkarları dengelemeye çalışan politik sistemdir ²⁹.

İşletmenin üzerinde faaliyette bulunduğu ülkenin siyasi durumu, işletmelerin yaşamasını ve gelişmesini sağlayan en önemli çevre faktörlerinden biridir. Politika (siyaset) denilince yüksek düzeyde yönetim faaliyeti yani devlet yönetimi akla gelmektedir. Buna kısaca “siyasi rejim” de diyebiliriz. Devleti yönetenler siyasi görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak ya da almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler ³⁰.

Devletin yönetim biçimi ve dayandığı yetki kaynakları değişik siyasi rejimlerin ortaya çıkmasına neden olur. Örneğin demokrasi ya da liberal bir düzende otoritenin kaynağı halktır ve çok partili bir anayasa düzeninde, halk otoritesinin çoğunluğunu uygun gördüğü kişilere devretme olanağına sahiptir. Bunun yanı sıra krallık, padişahlık faşist ve kollektivist-komünist düzenler gibi siyasi rejimlerden de bahsedilebilir. Yine de iş hayatı ve işletmeler için en uygun düzen çok partili siyasi sistemdir. Böyle bir düzende iş hayatı, çoğunlukla özel sektörün ve kısmi olarakta kamu sektörünün etkisinde gelişecektir ³¹.

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin siyasi şartları, ithalat, ihracat, ortak yatırım (joint venture) ve başka şekillerde işletme kararlarını etkiler. Siyasi çevrenin işletme kararlarına etkisiyle ilgili şu örneği verebiliriz:

1979 yılında İran’da gerçekleşen rejim değişikliği, daha önceki devlet siparişlerinin çoğunun siyasi nedenlerle iptal edilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu yüzden bir çok Amerika ve Avrupa firması güç durumda kalmıştır. Daha sonra başlayan İran ile Irak arasındaki savaşın doğurduğu yeni şartlar Türk işletmelerinin bu ülkelere yaptıkları ihracatta büyük artışlar sağlamıştır. Bu savaşın sona ermesiyle birlikte bu sefer daha başka siyasi şartlar doğmuştur.

²⁹ Robert Kreitner, Management, 2.nd Ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1983, ss.72-74

³⁰ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.Baskı, İstanbul: Timaş Basımevi, 1992, s.111

³¹ Ülgen, a.g.e., ss.144-145

Türk işletmeleri yeni şartlara uyum sağlayamadıkları için bu ülkelere yaptıkları ihracat azalmıştır. Bu azalmayı, diğer ülkelere yapmış oldukları ihracat artışı ile dengeleyemeyen işletmeler güç durumda kalmışlardır ³².

Sonuç olarak, iş hayatı ile siyasi rejim arasında yakın bir ilişki vardır. Değişen siyasi rejimin koşullarına göre işletmelerde bir takım kararlarını ve izleyecekleri politikalarını gözden geçirerek yeniden düzenlemek durumunda kalacaklardır.

İşletmeler aynı zamanda belirli bir hukuk düzeni içinde faaliyetlerini sürdürürler ve bu düzenin gereklerini yerine getirirler. İşletmeler daha kuruluş aşamasındayken bu hukuki düzenle tanışırlar ³³.

Hukuk, toplumun düzenini sağlayan kuralları biraraya getirerek toplum üyelerinin haklarını ve toplumsal sorumluluklarını belirlemek suretiyle toplum düzenini kurmayı ve sürdürmeyi amaçlar ³⁴.

Hukuk zorlayıcı bir niteliğe sahiptir. Hukuk düzenlendiği faaliyet türüne göre kamu hukuku ve özel hukuk olmak üzere ikiye ayrılır. Kamu hukuku devlet ile fertler arasındaki ilişkileri düzenler, özel hukuk ise fertler arasındaki ilişkileri düzenler.

Dünyanın doğu ve batı blok ülkeleri arasındaki sürekli değişen ilişkiler, gelişmiş ve az gelişmiş ülkeler arasındaki ilişkiler, özel teşebbüs ile devlet arasındaki ilişkiler, işçi-işveren arasındaki ilişkiler, ülkenin yönetim biçimi, hukuki yapısı, yürürlükte bulunan hukuki kurallar, devletin izlemiş olduğu uluslararası politika vb. faktörler hukuki çevre değişkenlerini belirler. Bununla birlikte toplumsal ilişkileri düzenleyen din, ahlak, gelenek, örf ve adet gibi ilke ve kurallar da toplumun sağlıklı bir şekilde yaşamını sürdürmesinde büyük önem taşırlar. Bunlar da hukuki çevre faktörleri arasında yer alırlar. "Girişimciler, işletme kurulurken ya da sonradan, ekonomik yaşayışa ilişkin yasaların öngördüğü hukuksal biçimlerden birini seçmek ve böylece o biçimin gerekli kıldığı yönetsel organları (örgütü) meydana getirerek faaliyete geçmek zorundadırlar. İşletme yöneticisi söz konusu hukuksal biçimlerden birini ihtiyaç ve isteklerine

³² Müftüoğlu, a.g.e., s.21

³³ Müftüoğlu, a.g.e., s.28

³⁴ Yazıcı, a.g.e., s.16

göre ve serbestçe seçebilecekleri gibi, yasa koyucu kendilerini belli bir hukuksal biçimi uygulama zorunluluğu ile başbaşa bırakabilir.”³⁵

Sonuç olarak, işletmenin hukuksal biçiminin hem yönetsel hem de örgütsel gereklerini yerine getirme zorunluluğu vardır.

2.4. DOĞAL ÇEVRE

Doğal çevre, yani ekoloji, işletmeleri yakından ilgilendiren ve hukuki çevre kapsamında incelenmesi gereken bir konudur. Çünkü ekolojik dengenin bozulmasını önlemek, halkı bu konuda bilinçlendirmek ve çevrenin korunmasını hukuki mevzuat içerisinde ele almak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Ekoloji doğa ile canlılar arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Ne yazık ki doğa, canlılar özellikle de insanlar tarafından durmaksızın anarşik bir biçimde işletilmiş ve denge süratle bozulmuştur.

Sanayi, modern toplumda ekonominin merkezidir ve gerekli bir büyüme motorudur. Gelişmekte olan ülkeler için, gelişme tabanlarını genişletip artan ihtiyaçları karşılamak şarttır. Temel insani ihtiyaçların pek çoğu ancak sanayinin sağladığı mal ve hizmetlerle karşılanabilir. Sanayi, doğal kaynak tabanından malzeme çeker, insanların içinde yaşadığı çevreye hem ürün, hem de kirlilik verir. Çevreyi iyileştirme veya bozma gücü vardır, hem her seferinde de her ikisini birden yapar³⁶.

Sınai kalkınma ve yayılmanın çevre bilinci olmaksızın hızla yükselmesi, kentleşme ve kirlenmenin giderek artmasıyla kamuoyunda kaygılar hızla artmış, çevrenin korunması ve ekonomik büyüme konularının geniş çapta tartışılması sonucunu doğurmuştur. 1960'ların sonlarında, artan bilinçlenme ve kamu kaygıları, hükümetleri ve sanayii, hem gelişmekte olan ülkelere, hem de sanayileşmiş ülkelere eyleme itmiştir. Çevre koruması ve kaynak muhafazası politikaları ve programları ortaya çıkmış, onları yönetecek kuruluşlar kurulmuştur³⁷.

³⁵ Tosun, İşletme Yöneticiliği, s.448

³⁶ Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, Ortak Geleceğimiz, (Çev.: Belkıs Çorakçı), 3.Baskı, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ekim-1991, s.257

³⁷ Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, a.g.e., s.260

Çevre sorunları özellikle 1980’li yıllarda Türkiye’nin de gündeminde olmuş ve çeşitli boyutlarıyla yaygın olarak tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda somut sonuçlar alınmış, çevre sorunlarının önlenmesi ve çözümlenmesi amacıyla çeşitli yasal ve kuramsal düzenlemeler yapılmıştır. Gönüllü örgütlenmeler yaygınlaşmış, çevre sorunlarıyla ilgili araştırma ve incelemelerin sayısı giderek artmıştır. 1970’li yılların sonunda Çevre Müsteşarlığı olarak gündeme gelen kamusal örgütlenmenin 1991 yılında Çevre Bakanlığı’na dönüştürülmesi, 1983 yılında 2872 sayılı Çevre Kanunu’nun çıkarılması ve yasanın yaptırımları doğrultusunda yönetmeliklerin yürürlüğe konması, üniversitelerdeki konuyla ilgili yüksek öğretimin yaygınlaşması bu bağlamda sayılabilecek gelişmelerdir. Diğer taraftan sorunun popüleritesinin artmasının yanı sıra, gerekli bilgilerin üretilmesi, tekniklerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar da yoğunlaşmıştır. Çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) olarak anılan teknik, bu çalışmaların bir ürünüdür³⁸.

ÇED; “Çevreyi doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir faaliyetin, bu etkilerinin, bu faaliyetle ilgili yatırıma başlanmadan önce, henüz karar verilme aşamasında iken irdelenmesi ve bu faaliyetin yapabileceği olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da çevreye zarar vermeyecek ölçüde en aza indirilmesi için alternatif çözümlerin belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir.”³⁹

Çevresel etki değerlendirmesinin amacı, öngörülen bir gelişmenin yol açabileceği olumsuz çevre ve sağlık etkilerinin önceden tesbit edilip, gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Böyle bir değerlendirme, bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla fiziksel, biyolojik, ekolojik ve sosyo-ekonomik etkilerin kapsamlarının uzman kişilerce belirlenmesi ve olumsuz etkilerin giderilmesi için önlemlerin ortaya konması gibi çeşitli unsurları içerir.

Özellikle de işletmelerin çevre sorunlarına daha fazla ilgi göstermek zorunda kalmalarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kamuoyunun çevre sorunlarına duyarlılığının giderek artması.
- Çevre mevzuatının genişlemesi ve işletmelere artan yükümlülükler getirmesi.

³⁸ Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ormancılık Kesiminde Çevresel Etki Değerlendirme, Ankara-1992, s.7

³⁹ MPM Yayınları, a.g.e., s.10

- “Kirlenen öder” ilkesinden hareket edilerek “kirlenen temizler” ilkesinin yaygınlaşmaya başlaması.
- Çevrenin, endüstri imalat ve danışmanlık hizmetlerinden oluşan yeni bir sektör olarak gelişmesi.
- Çevresine ve doğaya saygılı olan ve korumak için elinden geleni yapan işletmelerin kamuoyu, yasa koyucu ve uygulayıcılar nezdinde saygınlığının artması.

Yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı işletmelerin ekolojik dengenin bozulması ve çevrenin korunmasına ilişkin olarak dikkat etmeleri gereken hususlar şunlardır: Fabrika yerinin doğru seçilmesi, çevreyi az kirlenen üretim teknolojilerinin seçimi, çevreyi az kirlenen kimyasal maddelerin seçilmesi, arıtma sisteminin doğru seçilmesi, kullanılan kimyasal madde miktarının azaltılması, atıksu miktarının azaltılması, atıksuların tekrar kullanılması, ambalajların çevre kirliliğine yol açmayacak şekilde dizayn edilmesi.

Yasal yaptırım gücü, çevre yönetiminde ve planlanan stratejik hedeflere ulaşmada çok önemli bir vasıtaadır. Bunun yanı sıra; ilgili yasa, yönetmelik, tüzük ve tebliğlerin diğer bir işlevi de karar vericilere, uygulayıcılara ve kirlenenlere ışık tutmaktır. Son yıllarda ülkemizde çevre mevzuatı konusunda önemli adımlar atılmıştır. Ancak ilgili mevzuatın tam anlamıyla işlerlik kazanamadığı da bir gerçektir. Halihazırda pek çok konuda yönetmelik boşlukları mevcuttur. ÇED mevzuatına ilişkin olarak karşılanan güçlükler, ÇED çalışmalarını olduğu kadar genelde tüm çevresel çalışmaları olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5. SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE

Sosyo-kültürel değerler işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Sosyal çevre işsizliğin önlenmesi, sakatlara iş verilmesi, mamul kalitesini geliştirme, yanıltıcı reklam yapılmaması gibi konularla; kültürel çevre ise iş dünyasının sanat galerileri, eğlence merkezleri, eğitim ve sanat dalları vb. konularla ilişkilidir ⁴⁰.

Endüstriyel bir teşebbüs ekonomik bir birim olduğu kadar sosyal bir mekanizma da olduğu için, içinde bulunduğu toplumdan kaynaklanan sosyal baskılara ve etkilere maruz kalacaktır. İşletmenin faaliyetini etkileyecek unsurlar arasında, sosyal unsurlar olarak sınıflandırılabilir olanlar şunlardır:

⁴⁰ İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, 4.Baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1989, s.33

- Ülkenin bir bütün olarak kültürel gelenekleri,
- Ürünler ve hizmetlere harcama yapma modelleri,
- Toplumun ne ölçüde aile eğilimli ya da daha geniş yerel veya milli eğilimli olduğu,
- İşe karşı tutum ve davranışlar ve meslek idealleri,
- Ülkenin ticaret ve endüstriden ziyade tarıma ne ölçüde eğilimli olduğu,
- Paraya karşı tavırlar,
- Kadınlara karşı tavırlar,
- Ülkenin ırksal ve dinsel yapılarının ne ölçüde homojen veya heterojen olduğu,
- Endüstri kaynakları.

Sosyal unsurların endüstriyel gelişme ve iletişim üzerindeki etkilerini kesin olarak ortaya koymak zordur. Sosyal unsurların, bireyin faaliyet göstermek ve tepkilerini ona göre ayarlamak zorunda olduğu ortamı temsil ettikleri için en önemli determinantlar oldukları söylenebilir.

Ülkenin bir bütün olarak kültürel gelenekleri hem dini hem de seküler (laik) filozof ve öğretmenlerin ve toplumun alışkanlık haline gelmiş faaliyet ve ideallerinin çoğalan etkisini temsil ederler ⁴¹.

Kültürün, herkesi tatmin edecek şekilde tanımı halihazırda yapılmış değildir. Kültür kavramını tam olarak tanımlamanın güçlüğü, mevcut bilgi ve malzeme eksikliğinden ziyade kavramın çok geniş alan ve kapsama sahip olmasından ileri gelmektedir. Bir tanıma göre kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdaki ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir. Kültür, nesilden nesile aktarılan sosyal bir mirastır ⁴².

Karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler sonucunda, kültürün büyük bir kısmında meydana gelen kültür değişimleri, aslında bir sosyal yapı değişmesine yol açabilir. Sosyal değişme, belli bir grup içindeki insanların, kültürel kurallar, ilkeler, nesnelere ve duygularla olan ilişkilerinde yer alan tavır ve hareketlerindeki, yani davranışlarındaki değişikliklerden ibarettir ⁴³.

⁴¹ Introduction To Management Series, a.g.e., s.130

⁴² Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınevi, 1995, s.104

⁴³ Eroğlu, a.g.e., s.117

Kültürel geleneklerin tarihçesi çok kısa olabilir veya yüzyıllar öncesine ve hatta Çin ve Hindistan kültürlerinde olduğu gibi binlerce yıl öncesine dayanabilir.

Bir çok ülkede din, insan topluluklarının tavır ve davranışları üzerinde güçlü ve bazan engelleyici bir etkiye sahiptir. Bireyler veya gruplar dini geleneklerinden ayrılırken bile geçmişte aldıkları eğitimin etkisi çoğunlukla bakış açılarını ve faaliyetlerini -bazan olumsuz yönde etkiler. Dini ve seküler geçmişinden kendi kendine uzaklaşan -muhtemelen yurt dışında eğitim gördüğü için kopan- birey, aile üyeleri tarafından, özellikle de, her ülke ve toplumda olmasa da birçoğunda düşünsel açıdan daha tutucu olan ve çocukları üzerindeki etkilerinden dolayı gelenekleri ve kültürel efsaneleri diğer kuşaklara aktaran bir aracı olan kadımlar tarafından dini ve seküler geçmişlerine sürekli olarak döndürüldüğünü görür. Bunun sonucu, mesleği bilime ve teknolojiye yönelmeyi gerektiren ve günlük yaşantı atmosferinden binlerce yıldır değişmeyen gelenekleri temsil eden ev yaşantısı ortamına dönen kişide önemli ölçüde büyük bir gerilim ortaya çıkabilir.

İşletmeyi etkileyen en önemli unsurlardan birisi, ülkedeki eğitim sistemidir. Eğitim sisteminin ne ölçüde bilgilerin ezberlenmesine ve öğretmenlerin görüşlerinin sorgulanmadan kabul edilmesine veya beynin mantıklı düşünce ve bilimsel merak duygusu ile eğitilmesine dayandığının açıkça ortaya konması; yönetici, teknisyen veya işgörenlerin mesleklerine yaklaşımlarında sergiledikleri yaratıcılığı etkileyecektir. Bu durum endüstrinin ve münferit teşebbüsün başka bir yerde geliştirilmiş olan ürün, süreç ve fikirleri uygulamasını, bu ürün, süreç ve fikirlerin yerel gereksinimleri ve koşulları karşılamak üzere uyarlanmasını ve daha sonra da yenilikçiliğe doğru nasıl hareket edildiğini belirler.

Sonuç olarak, geleneksel eğitim sistemi toplumun niteliklerinin bir işlevidir; örneğin, eğer toplum aklın yaşla ilgili olduğunu savunan ve yaşlıların sözlerine karşı gelinemeyen bir toplum ise, eğitim sistemi öğretmenlerin görüşlerinin yeniden üretilmesi olduğu gibi benimsenmesi süreci olacaktır ki öğretmenlerin görüşleri de büyük ölçüde kendi öğretmenlerinin görüşleri olacaktır. Bu durum muhtemelen eski toplumlarda, özellikle geleneklerin ve bilginin gerçek biçimini koruması için yazılı olarak gelecek kuşaklara aktarılması gereken toplumlarda gerçekleşecektir ⁴⁴.

⁴⁴ Introduction to Management Series, a.g.e., s.131

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE ÇEVRE İLİŞKİLERİ

1. İŞLETME - ÇEVRE İLİŞKİLERİYLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Bir örgüt ile faaliyette bulunduğu çevre arasındaki ilişkiler çok karmaşık olup tam anlamıyla çözümlenememiştir. Öncelikle örgütün sınırlarını ve çevrenin boyutlarını tanımlamak çok güçtür. İkinci olarak örgütlerin çok çeşitli amaçları bulunur; yani örgütler çok yönlü fonksiyonları yerine getirirler. İşletmelerin temel fonksiyonu yaşamlarını devam ettirebilmek için mal üretip satarak kar elde etmektir. Bir işletmenin ikincil fonksiyonu da, çevresine güvenceli, iyi kazanç getiren, itibarlı iş imkanı sağlamak olabilir. Bu fonksiyonun yerine getirilmesinde gerekli olan kültürel ve sosyal normlar, minimum maliyette satılabilir bir malın imal edilmesini gerektiren ekonomik güçler kadar önemli ve onlar kadar etkindirler.

Üçüncü olarak örgüt, kendi içerisinde dış çevrenin elemanlarını barındırır. Örgütün işe almış olduğu işgörenler, yalnızca o örgütte çalışan üye olmakla kalmayıp toplumun, diğer örgütlerin, sendikaların, tüketici gruplarının vb. birer üyesi durumundadırlar⁴⁵. Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için birtakım yaklaşımlar geliştirilmiştir.

1.1. SİSTEMLER YAKLAŞIMI

Sistem, çeşitli elemanların bir bütünü oluşturması olarak tanımlanabilir. Ancak bu elemanların birbirleriyle karşılıklı ilişkileri vardır. Yani bir bütün içindeki her elemanın faaliyetleri, davranışları, fonksiyonları, diğer elemanların faaliyet, davranış ve fonksiyonlarına bağlıdır. Yine bu sistem elemanları bir takım amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelirler⁴⁶.

Bütün bu açıklamalardan sonra sistemi, “belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün” olarak tanımlamak mümkündür⁴⁷.

⁴⁵ Edgar H. Schein, Örgütsel Psikoloji, (Çev.: A. Sağtör - Ş. Özalp), 1.Baskı, Ankara: Kalite Matbaası, 1976, ss.126-127

⁴⁶ Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul: Metler Matbaası, 1983, s.61

⁴⁷ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s.157

1920 yıllarında ortaya çıkan sistem yaklaşımı, ilk başlarda daha çok askeri ve sanat alanında yararlanılabilecek bir yaklaşım olarak nitelendirilmiştir. Buna karşılık II. Dünya Savaşı'ndan sonra meydana gelen gelişmelere paralel olarak özellikle 1950'li yıllarda sistem yaklaşımının disiplinler arası bir nitelik taşıdığı kabul edilerek sosyal bilimlerin bütün alanlarında da yaygın bir biçimde uygulanabileceği kabul edilmiştir. 1960'lı yıllarda ise sistem yaklaşımı, siyaset bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji alanları ile örgüt ve faaliyette bulunduğu çevresi arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan en yaygın ve en geçerli yaklaşım olarak nitelendirilmiştir ⁴⁸.

Bu yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olan etmenler iki grupta toplanmaktadır:

İlk neden, teknolojik gelişmeler ve örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerin artması sonucunda örgüt yapılarının gittikçe karmaşık hale gelmesidir. İkinci neden ise, daha çok örgüt yönetimi ile ilgilidir. Geri besleme (feed back), geliştirilmiş karar verme süreci, yönetim bilimi tekniklerindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yönetim alanındaki yeni gelişmelerdir.

Sistemler çok değişik şekillerde sınıflandırılabilir. En klasik ve genel tanımlamayla sistemleri;

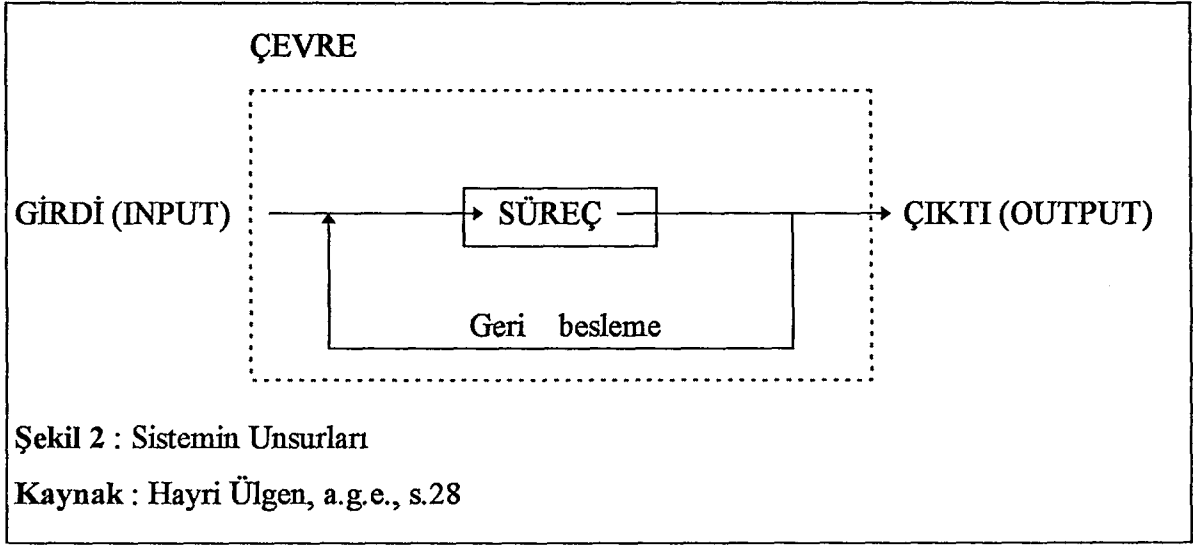
- Kapalı sistem,
- Açık sistem

olarak iki gruba ayırmamız mümkündür.

İşletme ile onun faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi, materyal ve benzeri alışverişi varsa böyle sistemlere açık sistem, eğer işletmeyle çevresi arasında böyle bir materyal alışverişi yoksa bu tür sistemlere de kapalı sistemler denir.

Başka bir şekilde ifade edecek olursak, işletmeler çevrelerinden aldıkları girdiyi, çeşitli üretim süreçlerinden geçirerek bunları işleyip mal ve hizmet haline dönüştürür ve bunları çıktı olarak tekrar çevresine gönderir. Bu açık sistemler için geçerli bir yapıdır. Bu süreci aşağıdaki şekilde de gösterebiliriz.

⁴⁸ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s.229



Eğer bir örgüt yapı ve fonksiyonlarıyla inceleniyor ancak çevresinden söz edilmiyorsa, kapalı sistem anlayışı hakim demektir. Kapalı sistem bakış açısından sadece kontrol edilebilen faktörler, yani sistem içi faktörler ele alınır; çevreye ilişkin kontrolü güç ve tahmini faktörler ise yok sayılır⁴⁹.

Sistemlerin sınırları vardır. Sınırlar kavramı açık ve kapalı sistem arasındaki farkı ortaya koymamızda yardımcı olmaktadır. Kapalı sistem, katı ve adeta geçilmez sınırlara sahiptir. Buna karşılık açık sistem daha esnek ve daha geniş bir üst sistemle arasında geçişe imkan tanıyan sınırlara sahiptir.

Niteliği ya da büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Entropi, sistemlerin gittikçe bozulması, yıpranması ve düzensizliğe maruz kalmasıdır. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir. Entropideki değişim devamlı olumlu yönde olacaktır. Sistem kendini bu bozulmadan, yıpranmadan koruyamayacak sonunda yok olup gidecektir. Oysa açık sistemlerde negatif (negentropi) entropi söz konusudur. Negatif entropi, entropiye karşı dayanma gücünün oluşturulmasını ifade eder. Açık sistemde entropiye maruz kalmamak için örgüt sürekli olarak çevresinden bilgi, enerji, materyal vb. alışverişinde bulunur. Böylece entropinin olumsuz etkilerini yok edip varlığını devam ettirebilir.

⁴⁹ Koçel, a.g.e., s.163

Kapalı sistemlerin çevreleriyle ilişkileri olmadığı için, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Ancak açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Kapalı sistemlerin çevreleriyle ilişkisi olmadığı için çevresel faktörlere çok fazla önem verilmez. Açık sistemlerde ise çevre koşullarındaki değişiklikler doğrudan doğruya işletmenin kendisini etkilediği için, çevreyle ilgili her bir faktör dikkate alınır.

Sistem yaklaşımı ile birlikte, örgüt ve çevre ilişkisinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Önceleri örgütle çevre ilişkisinin örgütün varlığını devam ettirip ettiremeyeceğini etkileyebilecek bir düzeyde olduğu hep göz ardı edilmiştir. Ancak günümüzde çevresel faktörlerin örgütün işleyişini önemli ölçüde etkilediği konusunda her hangi bir kuşku bulunmamaktadır. Bu da sistem yaklaşımı sayesinde olmuştur.

Örgütler, sistem yaklaşımı sayesinde çevreden izole edilmiş varlıklar olmayıp, tam aksine çevresiyle sıkı ilişkileri olan dinamik bir özellik kazanmıştır⁵⁰. Sistem yaklaşımı örgütü bir "bütün" olarak ele almıştır. Örgüt, bir takım otorite ilişkilerini temsil eden, yapısal, bürokratik ve hiyerarşik görüntüden uzaklaşarak bilgi, enerji ve malzeme akımlarına bürünmüştür. Yönetim de, örgütün çevresine uyumunu sağlayan ve alt sistemler arasındaki ilişkilerini düzenleyen alt sistemlerden birini teşkil eder⁵¹.

Sistem yaklaşımının sağladığı en önemli yenilik, örgütü açık sistem olarak ele almış olmasıdır. İşletmeler açık sistemlerdir ve çevreleriyle ilişki kurmak, diğer sistemlerden enerji almak veya diğer sistemlere enerji vermek durumundadır. Bu şekilde işletmenin yalnız başına var olamayacağı, kendi genel sistemi içerisinde diğer sistemlerle birlikte varlığını devam ettireceği görüşü getirilmiş olmaktadır.

Sistem yaklaşımının işletme yönetimine getirdiklerini belirlersek, son olarak söyleyeceğimiz özellik, bu yaklaşımın bütününe önemli ölçüde yenilik olduğudur. Çünkü yepyeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle özellikle yönetim bilimine bütüncü bir yaklaşım getirmiş olmaktadır⁵².

⁵⁰ Tortop v.d., a.g.e., s.242

⁵¹ Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2.Baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 163, 1979, s.16

⁵² İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: Yön Ajans, 1987, s.65

Çevre, global olarak düşündüğümüzde önemlidir, yalnız örgütler tüm dış örgütlerle etkileşim içinde bulunmadıklarından çevreyle bazı yönlerden doğrudan uyum içindedirler. Bununla birlikte, işletme çevre içinde bulunduğu ve çevreden sağladığı teknolojiyi kullandığından potansiyel olarak çevreye bağlıdır. Çevrenin görevlerine ilişkin elemanları müşteriler, işletmeye mal satanlar, rakipler, finansal kurumlar ve düzenleyici kurumlar (devlet, belediye, sendika ve diğer kamu kurumları) şeklinde ifade edebiliriz. Bu yüzden, örgütler görev çevresinin elemanlarıyla bağlılık şebekesini meydana getirir. Örgütler, bir taraftan görev çevresinin bazı üyeleriyle karşılıklı olarak karar verme bakımından yüksek otonomi (serbesti) ölçüsünde hareket edebilir, ancak diğer taraftan, önemli yeteneklere sahip olan özel örgütlere bağlı duruma gelebilir. Görev çevresi örgütün karşılaşabileceği durumlar ve zorluklar sunmaktadır. Bu yüzden son zamanlarda örgütlerin yönetimi ve örgüt-çevre ilişkisini açıklamak için sistem kuramı yetersiz kalmış ve “durumsallık yaklaşımları” önem kazanmaya başlamıştır ⁵³.

1.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

1970 Yılından itibaren yapılan araştırmalarla, sistem yaklaşımı yerini durumsallık yaklaşımına bıraktı. Bu yaklaşım işletmenin içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışır. Her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar ⁵⁴.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik teknik, kavram ve davranışları gerektirir. Bu yüzden her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma geçecektir. Tabii ki durumsallık yaklaşımının bu görüşü klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ortadan kaldırmaz. Aksine bu yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirir. İşletmenin karşılaşabileceği o günkü şartlara göre bazen klasik bazı durumlarda ise neo-klasik yaklaşımlarının uygulanması daha uygundur.

Bu durumda bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteri, pazar koşulları, devlet müdahalesi, rekabet vb.) gibi dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre

⁵³ Erol Eren, İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul: Formül Matbaası, 1982, s.82

⁵⁴ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.53

unsurları (kullanılan teknoloji, yapılacak işin niteliği, personelin niteliği, amaçları vb.) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir. Bu durumu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz:

DIŞSAL FAKTÖRLER



İÇSEL FAKTÖRLER

Bu şeklin en önemli sonucu, içsel ve dışsal faktörlerin her belirli kombinasyonu için belirli bir organizasyon yapısının uygun olduğudur. Bir diğer önemli sonucu da klasik ve katılımcı yaklaşımların ancak uç durumları temsil ettikleridir. Bu iki uç durum arasında çeşitli içsel ve dışsal unsurlara göre şekil alacak geniş bir bölge bulunmaktadır. İşte durumsallık yaklaşımının üzerinde durduğu bu bölgedir. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği de büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasıdır⁵⁵.

Bu araştırmalar başlıca iki alanı kapsamaktadır:

- Organizasyon ve teknoloji,
- Organizasyon ve çevre.

ORGANİZASYON VE TEKNOLOJİ :

Organizasyonun yapısını, işleyişini ve benimseyeceği yönetim biçiminin belirlenmesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi organizasyonun kullandığı teknolojidir. Burada amaç, organizasyonların kullandıkları teknolojinin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Buna göre, teknoloji örgütte her şeyi etkiler ve işletmeler yenilikleri ve gelişen, değişen teknolojiyi çok yakından takip etmek zorundadırlar.

Teknoloji değiştikçe işletmeler personelden, kullanılan makinalara kadar her unsurunda değişiklik yapmalıdırlar.

Genel olarak teknoloji, inputları outputa çevirmeye yarayan araçlar topluluğudur.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., ss.180-181

Fiziksel Araçlar

Makina
Teçhizat
Donanım

Fikirsel Araçlar

Modeller
Programlar
Kavramlar

Kullanılan teknoloji değıştikçe, teknolojiye paralel olarak organizasyonda da önemli farklılaşmalar görülür⁵⁶.

Teknolojinin, yönetim ve örgüt şekilleri üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

- a) Woodward Araştırması,
- b) Aston Grubu Araştırması,
- c) Tavistock Enstitüsü Araştırması,
- d) Chadler Araştırması.

a) *Woodward Araştırması* : Bu araştırma, John Woodward tarafından, İngiltere’de değışik üretim teknolojisi kullanan 100 firma üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma, organizasyon yapısı ile kullanılan teknoloji arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve değışik üretim teknolojileri kullanan ve başarılı firmaların farklı organizasyon yapılarına sahip olduklarını göstermiştir.

Bu araştırmada işletmeler kullandıkları teknolojiye göre gruplara ayrılmıştır:

- Sipariş üzerine üretim yapan işletmeler,
- Kitle üretimi yapan işletmeler,
- Süreç üretimi yapan işletmeler.

Bu üç gruptan sadece kitle üretimi yapan işletmelerin organizasyon yapılarının klasik organizasyon yaklaşımının ilkelerine uyduğunu, dolayısıyla sabit-mekanik bir yapı kurabildiğini belirlemiştir.

Teknolojiyi kullanan diğer iki grup işletmelerin organizasyon yapıları ise klasik yaklaşımın ilke ve öngörülerinden tamamen farklı bir nitelik göstermiştir. Oysa, birim üretimi ve süreç üretimi yapan işletmelerde standart bir davranış biçimi olmayıp, uyumlu-organik bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.

⁵⁶ Zeynep Düren, Yönetim Bilimi Ders Notları, İstanbul: İ.Ü. S.B.F. Masa Üstü Yayıncılık, 1994, s.71

Woodward araştırması şunu ortaya koymuştur: Organizasyonun başarılı olabilmesi için kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiği uygulamalı olarak belirlenmiş, organizasyon yapısında her yerde geçerli en iyi ve uygun tek bir çözümün bulunmadığını, en iyi ve uygun çözümün çevreden çevreye değişebileceğini göstermiştir ⁵⁷.

b) *Aston Grubu Araştırması* : İngiltere’de Birmingham’da Aston Grubu’nun yapmış olduğu çalışmalarda üç ana değişken üzerinde durulmuştur. Bunlar:

i- Faaliyetlerin Yapılandırılması : Personelin yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formal ve yazılı iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi, uzmanlaşma, standartların geliştirilmesi, işbölümü gibi unsurları içermektedir.

ii- Otorite Yoğunlaşması : Bu değişken organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.

iii- İş Akışının Kontrolü : İş akışının gayri-şahsi yöntem ve usullere mi bağlandığı, yoksa bu kontrolün emir-komuta pesonelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

Aston grubuna göre organizasyon yapıları, organizasyonun amaçları, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi gibi faktörler tarafından etkilenmektedir.

Aston grubu çalışmasının sonuçları şöyle olmuştur: Birimlerin kullandığı teknoloji ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Ortaya çıkan bir başka sonuçta organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler olduğunun belirlenmesidir. Organizasyonun büyüklüğü arttıkça uzmanlaşma ve formalleşme de artmaktadır. Eğer organizasyon küçük ise teknoloji organizasyon yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Büyük organizasyonlarda, bütün organizasyonu karakterize eden teknoloji yerine, organizasyondaki birimler (üniteler, alt-sistemler) arasındaki teknolojik farklılıklar üzerinde durulmalıdır ⁵⁸.

c) *Tavistock Enstitüsü Araştırması* : Tavistock Enstitüsü tarafından yapılan bu çalışmada, İngiltere’deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim

⁵⁷ Ülgen, a.g.e., s.39

⁵⁸ Koçel, a.g.e., ss.191-192

yöntemlerinde meydana gelen değişmelerden ne şekilde etkilendikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Madende önceden küçük ve birbirine adeta rakip olarak çalışan gruplar yeni bir yöntem denemesiyle birleştirilerek, 50 kişiden oluşan gruplar haline getirilmişlerdir. Bu birleşme sonucunda küçük gruptaki sosyal statülerini, rollerini, arkadaşlıklarını kaybeden ve bu nedenle etkinliklerini yitiren kimseler duygusal yönden mutsuz kimseler haline gelmişler, işe ve çalıştıkları yöneticiye, gruba karşı bağlılık, sevgi ve ilgileri azalmıştır. Kömür madeninde çalışan işçiler, bu yeni yöntemde hem eskiden rakip oldukları ve geçinemedikleri kimselerle birarada bulunmak ve çalışmak zorunda kalmışlar ve hem de eskiden daha serbestçe karar verme olanakları ellerinden alınarak daha modern makinalara bağlı olarak kütle halinde üretimde bulunma ve çalışma yöntemi nedeniyle monotonluğa ve duygusal tatminsizliğe düşmüşlerdir. Bu durum da iş verimliliğini azaltmış, örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkilemiştir.

Sonuç olarak, zevkler ve duygusal yönden bağdaşma ve asgari müşterekler üzerinde anlaşarak biçimsel olmayan bir iş grubunun oluşturulmasına engel olan teknolojik gelişmeler ve yöntem değişiklikleri yönetsel yönden bir çok psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır⁵⁹.

d) *Chandler Araştırması* : İşletmelerin yönetim stratejileri ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma da yine durumsallık yaklaşımı ile sonuçlanmıştır. Chandler'e göre örgütün yapısı kendine dar geldiği zaman yapısal değişikliğe başvurur. Böylece Chandler çevresel koşullara uyarak örgütsel farklılaşmanın sağlanması için stratejik kararların nasıl belirlenebileceğine ağırlık verir. Demek ki uygun örgütsel yapıların geliştirilmesi için çevre dikkate alınmalıdır. Chandler'e göre; pazarda istikrar varsa, teknolojide ve üretim yöntemlerinde değişim ihtiyacı duyulmuyorsa, arz kaynaklarında belirginlik devam ediyorsa az kişiden oluşan bir yönetim ekibi başarılı olabilir. Örgütün reorganizasyona gitme ihtiyacı olmaz, klasik yönetim uygulaması geçerli olur. Çevresel etmenler hızla değişmeye başlayınca, meydana gelecek değişime uyum gösterebilecek uzmanlık konularına ve hizmetlerine yer vermek gerekli olacaktır.

⁵⁹ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, ss.22-23

Örgütler çevresel değişikliklere uyum göstermek için yeni stratejiler belirler ve bu yeni stratejiler de yeni örgütsel yapılar gerektirir. Çevresel değişimin artan hızı (teknoloji, pazarlama ve arz kaynaklarında) stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı artırır ⁶⁰.

ORGANİZASYON VE ÇEVRE :

Durumsallık yaklaşımının üzerinde durduğu diğer bir konu, örgütlerin içinde faaliyette buldukları çevre olmuştur. Bir çok araştırmacı çevre koşullarının, organizasyonları nasıl etkilediğini, çevre koşullarına bağlı olarak organizasyon yapılarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Yapılan çalışmaların ortak varsayımı, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapılarının ve süreçlerin farklılık göstereceğidir.

Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Buna göre sistemin sınırları dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur.

Durumsallık yaklaşımı çevreyi çeşitli boyutlarda ele almaktadır: Dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit, karmaşık gibi. Bu çevresel boyutların organizasyonlarda-ki yapı ve süreçleri nasıl etkiledikleri incelenmeye çalışılmıştır ⁶¹. Bu konuda bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en önemlileri şunlardır:

- a) Burns-Stalker Çalışması,
- b) Lawrence-Lorsch Çalışması.

a) *Burns-Stalker Çalışması* : Organizasyon-çevre ilişkileri konusunda en çok bilinen çalışmaların başında Tom Burns ve G.M. Stalker'ın 1961'de İngiltere'de 20 endüstri işletmesi üzerinde yaptıkları araştırma gelmektedir. Burns ve Stalker yaptıkları araştırmada, yönetimin fonksiyonlarından planlama, örgütleme ve denetim fonksiyonlarının yönetsel boyutu ile örgütün çevre faktörü arasındaki ilişkilerini ve karşılıklı etkileşim derecelerini ortaya koymayı amaçlamışlardır.

Londra Tavistock Enstitüsü tarafından yaptırılan bu araştırmada Burns ve Stalker inceledikleri endüstri kuruluşlarından suni ipek fabrikasında çevresel faktörlerden rekabetin çok etkili olduğu, bu yüzden fiyatların düşük tutulması gereği yanında yöneticilerin yoğun bir

⁶⁰ Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.56

⁶¹ Düren, a.g.e., s.75

çalışma ortamı içerisinde bulunma zorunluluğu yanında, elektronik aletler üreten bir fabrikada çevresel faktörlerden en etkili olanının yenilik yapma, yaratıcı olma ve bunun sonucu olarak da örgüt yöneticilerinin Araştırma ve Geliştirme (AR -GE) çalışmalarına büyük önem vermek zorunda oldukları sonucuna varılmıştır.

İncelemeye konu olan 20 kuruluş örgüt yapıları bakımından mekanik ve organik olarak iki gruba ayrılmışlardır. Mekanik örgütler, bürokratik yapı olarak uzmanlaşma, formel bir yapıya sahip olma ve merkezîyetçilik özelliklerine sahip oldukları şeklinde değerlendirilmişlerdir. “Mekanik” örgütlerin rutin faaliyetler, önceden belirlenmiş davranışlar, yavaş ve geleneksel bir işleyiş özelliği taşıdıkları belirtilmiştir. Buna karşılık “organik” örgütlerin esnek ve uyum gösterebilen bir yapıya sahip oldukları, dikey haberleşmeden ziyade yatay haberleşmeye önem verdikleri, uzmanlık derecesine göre otorite ilişkisine girildiği, yetki ve sorumlulukların genel hatlarıyla belirlendiği, bilgi alışverişinin her kademedede büyük önem taşıdığı sonucuna varılmıştır⁶².

Bu iki yapıyı çeşitli açılardan söyle karşılaştırabiliriz:

<u>Faktörler</u>	<u>Mekanik</u>	<u>Organik</u>
Dış Çevre →	İstikrarlı ve sabit	Dinamik ve istikrarsız
Amaçlar →	Kısa vadeli,	Uzun vadeli
Karar Verme →	Programlanmış	Programlanmamış, esnek
Yapısal Boyutlar →	Biçimsel yapı, kurallara önem verilmekte, merkezleşmiş, az kapsamlı iş.	Yapı, az kural, merkezleşmemiş, çok kapsamlı iş.
<u>Faktörler</u>	<u>Mekanik</u>	<u>Organik</u>
Otorite Alanı →	Bir grup seçilmiş icracı yöneticiler (makam gücü)	Beceri ve yeteneklilik (yetenek gücü)
İletişim →	Dikey emirler ve yönetim	Dikey ve yatay öneri, Danışma ve bilgi verme
Bağlılık →	Örgütsel sisteme	Amaca veya gruba
Başarı Kriteri	Objektif önlemler, sonuçlara önem verme, eylem ve sonuçlar arasında kısa dönem aralığı	Objektif ve subjektif önlemler ve sonuçlar üzerine yoğunlaşma, eylem ve sonuçlar arasında uzun dönem.

⁶² Tortop v.d., a.g.e., s.293

Bütün bu incelemelerden Burns ve Stalker'ın çıkardıkları sonuç, teknoloji ve pazar ile ilgili değişimlerin işletmelerdeki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsurlar oldukları şeklindedir.

b) *Lawrence-Lorsch Çalışması* : Harvard Üniversitesi profesörlerinden Paul Lawrence ve Jay Lorsch, 1967'de 10 işletme üzerinde yaptıkları ortak çalışmalarında, değişik çevre koşulları altında hangi tür organizasyon yapılarının daha etkin olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışmışlardır.

Lawrence ve Lorsch incelemelerinde, iddia ettikleri gibi arzulanan bir bireysel örgüt tasarımının, birbirleriyle ilişkili birden fazla faktörün bir sonucu olduğunu belirlemişlerdir. Bu faktörlerin belirli bir örgüt içinde dahi zamandan zamana değişiklikler göstereceklerini ortaya koymuşlardır. Bunun sonucunda da tüm örgütler için, hatta bir örgütün bütün bölümleri için geçerli tek ve mükemmel bir örgüt yapısının bulunmadığını ifade etmişlerdir. Buna neden olan faktörleri şöyle sıralamışlardır:

i) *Çevre* : Statik bir çevrede faaliyet gösteren bir örgütün ihtiyaçlarına en uygun merkezi karar verme yapılarını, buna karşılık değişken çevreli bir örgüt daha uygun olan merkezkaç yapıları keşfedebilir.

ii) *Büyüklik* : Küçük yapılı bir örgüt güçlü merkezi kontrolle daha iyi organize edilebilir, daha büyük örgüt, merkezkaç yapıları daha uygun bulabilir.

iii) *Personel* : İyi eğitilmiş ve kalifiye işgücü bulunan bir örgüt, merkezkaç yapıları daha uygun görünürken, buna karşın daha az eğitim görmüş personele sahip olan örgüt, merkezleşen yönetim yapılarıyla daha fazla tatmin olabilir ⁶³.

Lawrence ve Lorsch bu araştırmalarında üç önemli kavram kullanmışlardır. Bunlar farklılaşma, koordinasyon, çevre ve belirsizliktir ⁶⁴.

Farklılaşma, organizasyondaki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihinsel ve duygusal eğilimlerini ifade etmektedir. Koordinasyon, yardımlaşmanın durum ve kalitesi ile bunun nasıl sağlandığı konularını içermektedir.

⁶³ Tony Dawson, Principles and Practice of Modern Management, Tudor Business Publishing Limited, 1993, s.12

⁶⁴ Koçel, a.g.e., s.206

Çevre ise, esas itibariyle belirsizlik boyutuna göre değerlendirilmiştir. Bir örgüt ya da örgüt birimlerinin ilişkili oldukları çevre şu üç boyutuyla farklılaşabilecektir. Bunlar:

1- Zaman içinde ortaya çıkan koşullardaki değişme hızı,

2- Belirli bir zamanda diliminde yer alan koşullar hakkında bilgi elde etmede karşılaşılan belirsizlik derecesi,

3- Çeşitli kararların sonuçları hakkında feed-back elde etmede geçen süre.

Lawrence ve Lorsch tarafından yapılan araştırmanın ulaştığı genel sonuç şu olmuştur: Bir örgüt biriminin iç yapısı, ilgili çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alacaktır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşarak kendi içinde bütünleşmesi uygun olurken, durgun ve belirli bir ortam organizasyon birimlerinde fazla bir farklılaşma gerektirmeyecektir.

Lawrence ve Lorsch araştırması da “en iyi organizasyon yapısı”nın mevcut olmadığını, “en iyi”nin çevre koşullarına göre değiştiğini göstermiştir. En iyi organizasyon yapısı, çevre koşullarının özellikleri ile uyum içinde olan organizasyon yapısıdır.

Çağdaş anlamda organizasyon teorilerinin vardığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Buna göre, her işletmenin kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevre koşullarına en uygun modeli uygulaması gerekir. İşletmenin koşulları değiştiğinde örgüt yapısı ve yönetim anlayışı da değişecek, böylelikle duruma en uygun olan model uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı örgüte dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır.

Geleneksel organizasyon yaklaşımlarında daha çok doğal yapı üzerinde durulmuş, sistem yaklaşımında ise örgüt - çevre ilişkilerine değinilmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise daha önceki kavramları tamamlayıcı bir nitelik taşır. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, organizasyon yapılarını belirleyen ilke ve kuralların evrensel olmadığı, örgütün iç ve dış çevre değişkenlerine göre yönlendirilmesi gerektiği görüşü vardır.

Dış çevre; tüketiciler, diğer örgütler, ekonomik, sosyal ve yasal gelişmeleri kapsar. İç çevre ise işlerin gerekleri, işgören yetenekleri, örgütsel amaçlar ve teknolojik gelişmelerden oluşur. Özellikle teknolojiye görülen haklı değişim, örneğin bir bilgisayar olayı örgütün işleyiş ve yapısını çok önemli ölçüde etkilemektedir. İleri teknoloji aynı zamanda çalışan insan sayısını da azaltır. Bu durumda örgütsel düzen ve ilişkiler büyük ölçüde değişir. Değişen koşullara göre

en iyi ya da en uygun örgüt ilke ve kurallarını uygulamak durumsallık yaklaşımının temelini oluşturur ⁶⁵.

2. ÇEVRENİN İŞLETME ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak içinde faaliyette buldukları doğal, ekonomik, sosyal, kültürel, hukuki ve teknolojik çevreye uyum sağlamaları ile mümkündür. Bu yüzden bir işletmenin çevresinden bağımsız olarak düşünülmesi imkânsızdır.

Günümüzde işletmelerin içinde yaşadığı çevre bilimsel çalışmaları ile yeni üretim, araç ve yöntemlerinin bulunmasını, böylece teknolojik gelişmelerin meydana gelmesini imkân dahiline sokmaktadır. Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, bir yandan insanın bilgisini arttırırken, diğer yandan da işletmelerin üretim teknolojilerini etkilemekte, ve bu yolla bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri zorunlu hale getirmektedir.

İşletme kurulurken veya daha sonraki yaşayışında bulunduğu çevrenin bir takım kural, yöntem ve benzeri kurumsal nomlara da uymak zorundadır. İşletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal mevzuat ile işletmenin kuruluş ve işleyişinde büyük öneme haiz olan hukuki mevzuat işletmenin yapısını etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Bazı nedenlerle genişleyen devlet faaliyetlerinin ve buna paralel olarak devletin işletme faaliyetlerini sınırlayıcı güç ve eğilimlerinin işletmeler üzerindeki yükünü arttırması, işletme yöneticilerinin politik çevreye özel bir dikkat sarfetmelerini gerektirmektedir. Böylece işletmenin kurucu ve yöneticileri, onun yaşama ve gelişmesini etkileyen tedbir ve faaliyetleri önceden planlayacak, buna göre esnek ve dayanıklı bir yapının düzenlenmesini öngöreceklendir.

Sonuç olarak, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmenin, yukarıda kısaca özetlediğimiz karmaşık çevre şartlarına uyabilmesi için devamlı ve sistematik bir şekilde bünyesini değerlemesi gerekmektedir ⁶⁶.

İşletmeler açısından ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal ve doğal çevre koşullarının hızla değiştiği dinamik bir ortama uyum sağlamak oldukça güçtür ve bir dizi önlemler almayı gerektirir. Bunun için de, sezgi ve muhakeme gücü bulunan yöneticiler ve kurmaylar kadrosuna

⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, İşletme II, Bursa: Rota Yayıncılık, 1995, s.15

⁶⁶ Hayri Ülgen, "Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi", İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, Kasım-1973, ss.182-183

ve bu personelin yararlanabileceği hesap ve analiz yöntem ve araçlarına sahip olmak şarttır. Çağdaş bir işletmenin, modern bilimsel yönetimin dayandığı kantatif yöntem ve araçlardan yararlanması ve bunun için her türlü fedakarlıktan kaçınmaması gerekir.

Bütün canlı varlıklar gibi toplumsal bir varlık olan işletme ve kuruluşlar da yaşamak ve gelişmek için çevre koşullarına uymak zorundadırlar. Bu uyum genel olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlardan biri pasif uyumdur. Pasif uyum kısaca, çevrenin etkilerini en az zararlarla atlama için gerekli olan önlemleri almaktır. İşletmeler, çevrenin değişken etkilerini en az zararlarla geçiştirebilmek için gerek yapısı gerek faaliyetleriyle ilgili olarak çeşitli önlemleri alma yoluna gidilebilir. Örneğin ürettiği mal ya da hizmete talep azaldığı zaman üretim miktarını ve stoklarını azaltma politikası uygulaması pasif bir uyum önlemidir. Siyasal koşullar özel girişim aleyhinde olan bir yönde gitmeğe başladığı ve buna paralel olarak toplumsal ve hukuksal baskılar çoğaldığı takdirde işletme yöneticileri yeni yatırımlardan çekinmeleri ve hatta üretim faaliyetlerini yavaşlatıp bir bekleme politikası içine girmeleri pasif uyuma örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde doğal çevrede hammadde kıtlığı ortaya çıktığı zaman üretimi bu kıtlık ölçüsünde kısma yoluna gitmek, doğal çevre koşullarına pasif biçimde uymak demektir. Halkın kültürel yapısı (eğitim düzeyi, inançları, gelenek ve görenekleri v.s.) kârlı ve verimli çalışmayı önleyen ve zorlaştıran bir biçim gösteriyorsa işletmenin çalışma koşullarını yeni personel yönetimi esaslarını bu kültürel yapıya uyacak şekilde değiştirme de toplumsal çevreye örnek olarak verilebilir.

İkinci uyum politikası, aktif uyumdur. Aktif uyum, çevre koşullarını olduğu gibi kabul etmeyip onları değiştirmek ve bu yönde önlem almak, yani işletmeyle çevre koşulları arasında dinamik bir yoldan giderek uyum sağlama politikasıdır. Böyle bir uyum politikasında, girişimci, uyanık, dinamik, belli ölçüde saldırgan bir tutum ve davranışa sahip bulunan yöneticilere ihtiyaç vardır. Aktif uyum politikasına da örnekler verebiliriz. İşletmelerin koşulları olduğu gibi kabul etmek yerine onları kendi amaçlarına uyacak şekilde değiştirmeye çalışması aktif bir uyum politikasıdır. Kültürel koşulların daha kârlı ve verimli olmaya yardımcı olmak için halkın eğitim düzeyini yükseltmeye çalışmak, işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından personeli yararlandırmaya çalışmak, siyasal partilere nüfuz ederek özel girişim ve bireysel özgürlüğü genişletici kanunun çıkarılmasını teşvik etmek, üniversitelere araştırma, yayım ve eğitim yardımlarında bulunmak amacıyla eğitsel ve kültürel çevrenin, iş hayatının verimli ve etkili bir

biçimde çalışmasını sağlayacak önlemleri almak gibi uygulamalar aktif uyum politikasının çeşitli örnekleridir⁶⁷.

İşletmelerin, değişimlere uyum sağlayabilmesi için yapılması gereken değişiklikler; yapısal ve yapısal olmayan değişiklikler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yapısal olmayan değişiklikler işletmenin yaşam biçiminde, değer yargılarında, temel felsefesinde, çalışanların düşünce ve davranışlarında meydana gelen değişikliklerdir. Yapısal olmayan değişiklikler öncelikle işletmenin felsefesinden başlar. Temel felsefe insan kaynağına önem vermelidir. İşletmenin odak noktası insandır. Bununla birlikte insan kaynağına bağlı faaliyetler de değişmelidir. İnsan kaynağını yönetenler ve yönetilenler diye ayıracak olursak, değişimi sadece yönetilenlerden beklemek yanlış olur. Değişime yöneticilerden başlamak gerekir. Astlarına güvenmeyen, onlara yetki ve sorumluluk vermeyen, onları sürekli denetleyen ve sürekli ceza veren yöneticiler artık çağdışı kalmışlardır. Çağdaş yöneticiler takımlarını kurarken onların felsefesini ve çalışma şartlarını benimseyip kabul edecek yenilikçi, yaratıcı, bilgili, akıyla çalışan, sorumluluktan kaçmayan, daha fazla yetki isteyen, işini herkesden daha iyi bilen, düşünen, okuyan, öneri getiren, her gün bir gelişme kaydeden kişiler ararlar. Artık işler çok boyutlu ve değişken olduğu için “işe göre adam” ilkesinde değişmiştir. Yaratıcı, yenilikçi, akıllı ve kendi yerini kendi yaratma çabasında olan kişiler olmaktadır. Böyle bir ortamda kişilerin değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve terfi etmesi şartları da değişmiştir. “Başarıya göre ücret” ve “yeteneğe göre terfi” temel prensip olmalıdır. Bir kimsenin başarısı işletmenin amaçlarına ne kadar katkıda bulunduğu ile ölçülür. Buna göre de herkes katkısı oranında ücret alır.

İşletmenin temel felsefesinde, değerlerinde ve inançlarındaki tüm bu değişiklikler işletmenin yapısında da önemli değişim ve gelişimlere neden olmuştur. Herşeyden önce teknolojinin gelişimi sonucu işletmelerde arz-talep dengesi değişmiş, arz talebi aşmıştır. Buna karşılık talep yaratmaya çalışan makro ekonomik politikalara karşın işletmeler de kendilerini farklılaştırarak bu değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Yeni stratejiler ve yeni yapılar oluşturmaktadırlar. Örneğin; satıcı-müşteri ilişkisi değişmiş, mal ve hizmet sunan işletme yerine, neyi ne zaman hangi fiyatla istediğini öne süren müşteri gelmiştir. İşletmede iç müşteri kavramının oluşması işlevsel yapıyı değiştirmiş, yerine işlemsel yapıyı getirmiştir. İşlemsel yapının doğal sonucu ise süreçlerle yönetimdir. Bu yönetim sonucunda hiyerarşik yapı azalmış,

⁶⁷ Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, ss.763-765

iki veya üç basamaklı bir yapı oluşmuştur. Çağdaş yönetim yapısının temelini proje ve süreç grupları oluşturmaktadır. Bu gruplar esnek ve katmadeğer yaratabilecek şekilde ve tıpkı dişli bir çark gibi birbirini destekleyerek ve bir sinerji etkisi yaratarak çalışırlar⁶⁸.

Örgüt ile çevre kaynak yönünden karşılıklı bağımlılık içindedirler. Çevre, bir yandan örgütün ürettiği mal ve hizmetleri kullanırken, diğer yandan da çevre örgüte hammadde, parasal kaynak, işgücü ve teknolojik bilgi sağlar. Çevre ile örgüt arasındaki bu alış-veriş tehlikeye düştüğü zaman, örgüt dış çevrenin etkilerine karşı korumasız kalır. Örneğin, çevredeki bazı örgütler, örgütün ihtiyacı olan kaynakları denetim altına aldıklarında bu işletmenin çevresinde bulunan örgütlerin güç sahibi olmaları kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda uygulanacak yöntem örgüt yapısı, faaliyetler, politikalar, planlama ve öngörüler değiştirilerek çevreye uyum sağlanabilir⁶⁹.

Örgüt çevre ilişkileri konusundaki bu açıklamalarımızdan sonra, çevrenin ve çevre boyutlarının örgüt üzerindeki etkilerini ele alıp inceleyelim.

1-) Ekonomik Çevre ve İşletmenin Yapısı :

Ekonomik eğilimler ve özellikle hakim olan ekonomik sistem işletmelerin yapısı üzerinde önemli etkiler yapar. Ekonomik sistem işletmelerin amaçlarını da etkiler. Bunu şöyle açıklayabiliriz: Liberal bir ekonomide kâr maksimizasyonunun, kolektivist ve merkezi bir ekonomide belirli bir programın gerçekleştirilmesinin, karma bir ekonomide ise bu kriterlerin her ikisinin beraberce, ortak amaç olarak belirlediği görülür. Amaç ve faaliyetler arasında karşılıklı bağımlılık olup, uygulamada önceden kapsamlı biçimde ve normatif verilere dayanarak kararlaştırılmalıdır. Bu durumda düzenlenecek yapının da bu amaç ve faaliyetlere uygun olması gerekir. İşletmeler ekonomik çevrenin etkileri yanında kendi bünyesinden gelen bir takım baskılara da hedef olur. Bu yüzden davranışlarını, amaçlarını ve faaliyetlerini bu baskılara göre düzenlerler⁷⁰.

Kapalı ekonomilerde neyin, ne kadar, ne şekilde üretileceği gibi hususlar devlet tarafından belirlenir. Açık ekonomilerde ise işletme kararları, tüketici tercihlerine göre verilir. Ancak açık ekonomilerde de devlet gerekli gördüğü takdirde ekonomiye müdahale eder. Bir ülkenin

⁶⁸ Mina Özevren, "Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi", İstanbul: Dünya Gazetesi, 7 Aralık 1994, s.6

⁶⁹ Can, a.g.e., s.64

⁷⁰ Ülgen, a.g.m., s.183-184

ekonomik sistemini oluşturan piyasa durumları önemli bir husus olarak karşımıza çıkar. Bir tarafta çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının bulunduğu tam rekabet piyasası, diğer tarafta ise bir tek satıcısı olan tekelci piyasa mevcuttur. Bunların dışında, oligopol, tekelci rekabet gibi piyasalar da vardır. İşletmeler ekonomik sistemi ve hatta piyasa çeşidini dikkate alarak, üretim faktörlerinde meydana gelen dalgalanmaları ve bunun ekonomiye olan etkilerini önceden tahmin etmek durumundadırlar ⁷¹.

Milli ekonominin gelişmesi, sanayi işletmelerinin sayısının artmasına ve organizasyon yapılarının farklılık göstermesine neden olacaktır. Yönetim merkezlerinden ayrı olarak kurulan şube niteliğindeki işletmeler nispi bir özerklik elde edeceklerdir. Bu arada az gelişmiş bölgelerin canlandırılmasına ilişkin çalışmaların ve risk hesaplarının bütün sorumluluğu işletmelerin araştırma, tahmin ve karar organlarınca yüklenilecektir.

Kısaca, milli ekonomilerin geniş bir alana yayılması, işletmelerin organizasyon yapılarını sürekli olarak etkilemekte ve buna paralel olarak, bölgesel dağılıma ve kısmi özerklik ilkelerinin uygulanmasını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısını gerekli kılmaktadır ⁷².

2-) Teknolojik Çevre ve İşletmenin Yapısı :

Özellikle son yıllarda, işletmeler genel iş çevrelerine ilaveten teknolojik çevreleriyle daha yakından ve sistematik bir tarzda ilgilenir hale gelmişlerdir. Çünkü zamanımızda devlet, üniversite ve işletme üçlüsü tarafından yapılan bilimsel araştırmalar ve bunların sonuçları yeni üretim araç ve yöntemlerinin ortaya çıkmasını sağlamakla birlikte haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve böylece hızlı teknolojik gelişmelerin oluşmasını mümkün kılmaktadır.

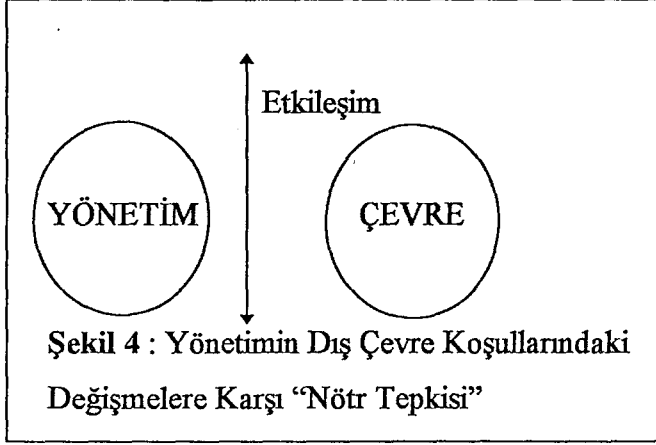
Teknoloji, dinamik bir çevrede toplumun bütün kesimlerinde, sistemler ilişkisi temeline göre karşılıklı etki-tepki doğurmaktadır. Çevrede başlayan teknolojik değişme dalgası toplumun bütün kurumlarını etkisi altına almakta, ve başta işletmeler olmak üzere derece derece toplumun diğer kesimlerinde de bir baskı unsuru olarak kendini kabul ettirmektedir. Çünkü işletmeler rakipleri karşısında piyasadaki yerini korumak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarından faydalanmak ister. Bu şekilde alınıp kullanılan teknoloji bir yandan onu

⁷¹ Ahmet Diken, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Tofaş'ta Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, Seminer Çalışması, Konya:, 1992, s.49

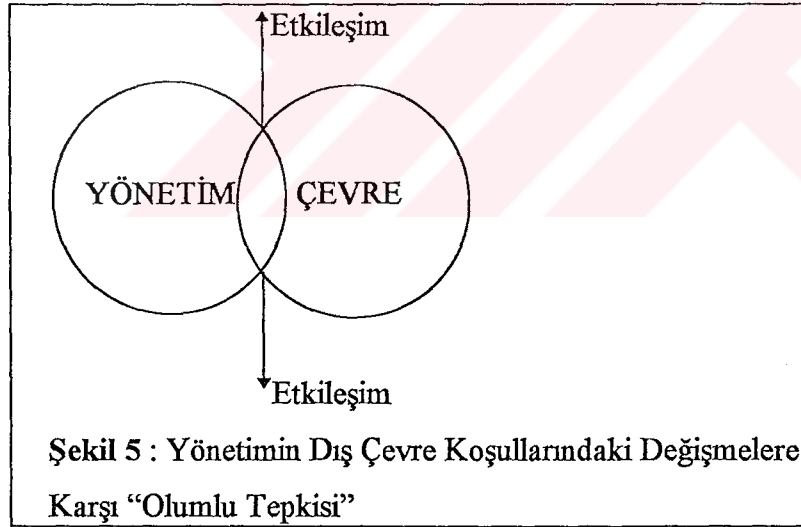
⁷² Ülgen, a.g.m., s.186

uygulayan işletmelere etkin bir rekabet ve ekonomik faaliyet gücü sağlarken, diğer yandan da söz konusu işletmelerin örgüt yapılarında da önemli değişiklikler yaratmaktadır.

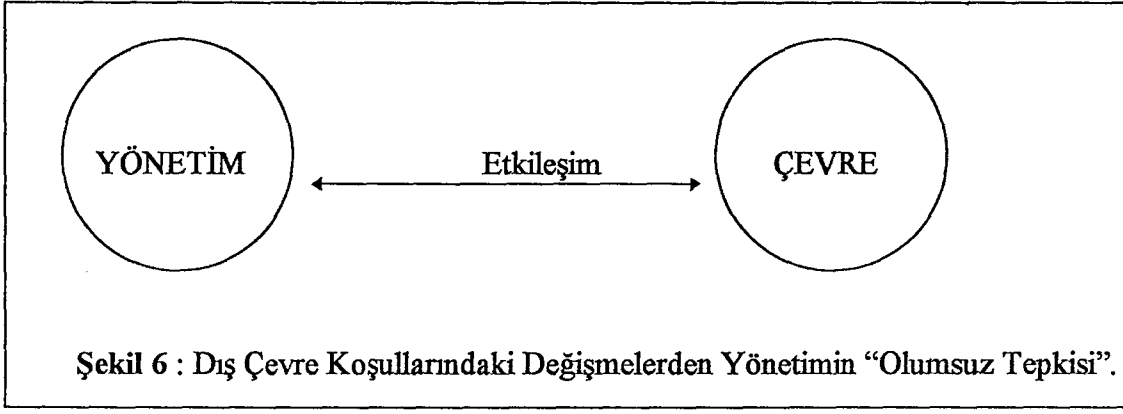
Yönetimin işletmeyi etkileyen, teknolojik çevre koşullarındaki değişmelere karşı tepkisi değişik şekillerde ortaya çıkar.



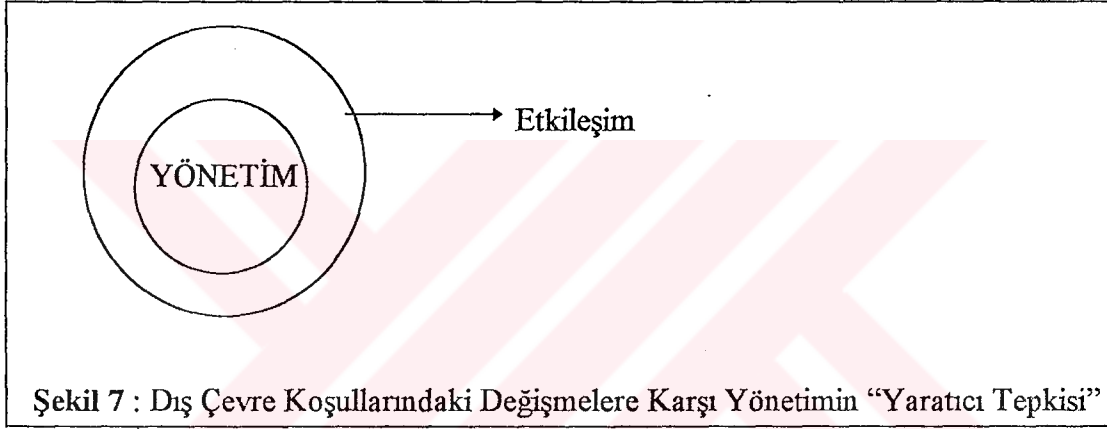
İlki Şekil 4'te de görüleceği gibi iç çevre koşullarında meydana gelen ve işletme bakımından hayati önem arz eden teknolojik değişmelere karşı kayıtsız kalmaları halidir.



Dış çevre koşullarındaki değişmelere karşı yönetim, örgüt bünyesinde değişmeler yönünde yeni düzenlemelere gitmeye hazırdır.



Yönetimin, günümüzde hızlanan teknik ve sosyal değişimin baskısı karşısında olumsuz bir tutum takınması, örgütlerin gelişmesini engellediği gibi yaşamlarını devam ettirebilmelerini dahi güç duruma düşürür.



Yönetimin, teknolojik çevre koşullarındaki değişmelere karşı yaratıcı tepkisi, kendini işletme üzerinde bir baskı unsuru gibi duyuran çevredeki teknolojik ilerlemelere karşı teknik ve sosyal yenileşmenin yönetim tarafından örgüt bünyesinde planlı ve sistematik bir tarzda organize edilmesi ve yürütülmesi şeklinde başlar ve devam eder ⁷³.

Çağdaş çevre koşullarının gittikçe yoğunlaşan etkileri, işletmelerin başarıya ulaşmasını giderek zorlaştırmaktadır. Bu zorluklardan biri maliyetin yükselmesi, diğer ise rekabetin şiddetlenmesidir ⁷⁴. A.B.D., İngiltere, Almanya, Fransa ve Japonya gibi gelişmiş sanayi ülkelerinde 1970’lerden bu yana alınmış bulunan çeşitli ciddi önlemler işletmeleri birtakım kısıtlama ve sınırlamalar karşısında bırakmaktadır. Önce çevredeki hava, su, toprak gibi değeri gün geçtikçe artan doğal varlıkların kirletilmesini ve bozulmasını engelleyici önlemler sanayiden

⁷³ Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, ss.22-27

⁷⁴ Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Yön Ajans, 1990, s.760

istenmekte ve bunlar belli süreler içinde alınmadığı takdirde ilgili işletmelerin süreli veya süresiz olarak faaliyetlerinin durdurulmasına varan cezalar uygulanmaktadır.

Bir çok bilgi işlem sistemleri; bilgisayarlar, modern haberleşme teknolojisi, telekomünikasyon ve veri işleme yöntemlerindeki gelişmeler endüstriyel örgütlerin bir çok fonksiyonunu değiştirmiş ve organizasyonun yapısında büyük ölçüde etkili olmuştur. Ancak geleceğin işletmeleri, bizzat teknolojinin kendinden ziyade üst kademe yöneticilerinin bu teknolojiyi kullanım tarzına göre şekil alacaktır. Böyle bir sistemin temel amacı, beşeri ve maddi kaynaklardan en yüksek faydayı sağlamakla yöneticilerin çabuk ve etkili karar vermelerini kolaylaştırmaktır ⁷⁵.

3-) Hukuki Çevre ve İşletmenin Yapısı :

Artan tasarruf, sermaye ve eğitim olanakları yeni işletmelerin kurulmasını ve hızla büyümelerini sağlamaktadır. Buna uluslararası ilişkilerin yoğun bir şekilde eklenmesiyle, rekabet, özellikle bazı iş kollarında önemli bir sorun haline gelmektedir. Rekabet toplumsal olduğundan buna ayak uydurmaya çalışmak da, işadama için toplumsal sorumluluk yönü güçlenen bir zorunluluktur. Rekabeti ortadan kaldıracı yöndeki bazı düşünce ve eğilimler zararlıdır ve gerçek bir işadama bundan kaçınmalıdır. Maliyeti düşürmek, verimliliği ve kaliteyi yükseltmek ve nihayet tüketiciye her türlü kolaylıkları sağlamak suretiyle rekabet etmeyi ilke edinen işadama, çağımızın gerçek işletme yöneticisidir ⁷⁶.

Kanunlar, bir takım kural ve kurumsal normlar belirleyerek, oluşturdukları işletmelerin yapılarını bazı formlar içinde sınırlamışlar, ortakları ve diğer baskı grupları ile olan hukuki ilişkilerini belirleyerek, işletmelerin iç düzenlerini etkilemişlerdir. Türkiye’de genel olarak üç tür işletmeden söz edilebilir. Bunlar Borçlar Kanunu’nun ve Ticaret Kanunu’nun düzenlediği “Özel İşletmeler”, Özel Hukuk çerçevesinde kendi kuruluş kanunları gereğince ticari şekilde işletilmek üzere devlet, vilayet, belediye gibi kamu tüzel kişilerin kurulan “Kamu İşletmeleri” ve çeşitli özel kanun ve uluslararası anlaşmalarla kurulan “Yabancı Sermayeli İşletmeler”dir.

Hukuki çevre ve düzenlenen kanunlar işletmelerin yapılarını büyük ölçüde etkiler. Bu işletmelerin hukuki organizasyonlarını düzenleyen kanunların, zorunlu kıldıkları organlar ve

⁷⁵ Ülgen, a.g.m., s.190

⁷⁶ Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.760

şartların yapı üzerindeki etkileri kaçınılmaz olacak ve böylece hukuki şekil işletmelerin yapısını da kendiliğinden ortaya koyacaktır ⁷⁷.

4-) Politik Çevre ve İşletmelerin Yapısı :

Politik çevre, işletme faaliyetlerini en çok etkileyen çevre faktörlerinden biridir. Devletin izlediği ekonomik politika, işletme yöneticilerinin ileriye görme, tahminde bulunma ve gerekli önlemleri alma çalışmalarını güçleştirdiği için işletme planlarını doğrudan doğruya etkilemiş olacaktır. İstikrarsız siyasal yönetim durumlarında planlamanın etkinlik ve başarı ihtimali azalacak, yöneticilerde planlamaya karşı bir isteksizlik ortaya çıkacaktır. İstikrarlı bir politik ortamda ise geleceğe güvenle bakıldığından dolayı, yerinde varsayımlar, uzun süreli ve isabetli tahminler yapılan planlarda yüksek bir etkinlik ve başarı sağlayacaktır. Politik eğilimler işletme üzerinde özellikle de dış ticaret, dış yatırımlar, dış finansal kaynaklar, işgücü arz ve talebi v.b. üzerinde etkili olmaktadır ⁷⁸.

Günümüzde bilhassa devletin ekonomik hayata etkisi büyük önem taşımaktadır. Bir taraftan devlet yasalarla işletme faaliyetlerinin sınırlarını tayin ederken, bir yandan da çeşitli kotalar ve vergilendirme yolları ile işletmenin yaşama ve gelişmesini etki altına almaktadır. Böylece işletmeler şehir, bölge, ulus ve uluslararası toplulukların etkileri altında davranışlarını ve bünyelerini bu politik çevreye uydururlar.

Politik çevre faktörünün en önemli boyutu siyasal rejim denilen “devlet yönetiminin şekli”dir. Devlet yönetiminin dayandığı otoritenin kaynağı ve kullanım biçimi değişik siyasal rejimlerin ortaya çıkmasına neden olur. Eğer otoritenin kaynağı halk ise ve otoritesini çoğunluğun uygun gördüğü kişilere devretme olanağına sahipse, “demokrasi” ya da liberal bir düzen hakimdir. Bunun yanında tek bir şahıs veya ailenin ya da bir zümre veya partinin hakim olduğu; krallık, padişahlık, faşist ve kollektivist-komünist düzenler gibi siyasal rejimlerden de söz edilebilir.

Ancak çok partili politik sistem iş hayatı ve işletmeler için en uygun düzendir. Böyle bir düzende karma veya liberal bir ekonomik sistem hakim olacak, iş hayatı özellikle özel sektör ve kısmi olarak da olsa kamu sektörü etkisinde gelişecektir. İşletmeler, tam rekabet şartları altında,

⁷⁷ Ülgen, a.g.m., ss.195-196

⁷⁸ Özdemir, a.g.m., s.149

temel üretim faaliyetleri yanında kuracakları hizmet organları ile de yapıları sürekli bir gelişmeye elverişli olacaktır ⁷⁹.

5-) Kültürel Çevre ve İşletmelerin Yapısı :

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve gerekli girdileri sağlayabilmesi açısından kültürel çevresi önemli rol oynar. Girdi olarak yararlandıkları insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. İşletmelerin kendi içinde oluşturdukları kültürde, alt sistemleri aracılığıyla kültürel çevreyle ilişki kurar. Bu ilişki genelde kültürel çevreye uyum biçiminde oluşur.

Kültürel çevre, işletme içinde bulunan ve üzerinde etkili olduğu insan ögesi, yapılar, davranış ve süreçler ve insan çıktılarıyla etkileşim içindedir. Kültürel çevrenin insan üzerindeki etkisi, gelişmesine sağladığı katkılar sonucu gerçekleşmektedir. Yapılar üzerindeki etkisiyse ilişkileri biçimlendirmede koyduğu normlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranış ve süreçlerin içinde de, iletişim, önderlik, grup içi ilişkiler ve bütünleşme, karar alma süreci, çatışmanın yönetilmesi, sorun çözme, planlama ve amaç belirleme, grup ve toplantı süreçleri, değerlendirme ve denetim gibi öğeler yer almaktadır. Bu öğeler de kültür tarafından etkilenmektedir.

Çevrede hızlı değişme nedeniyle belirsizliğin artması kültürel çevrenin örgüt üzerindeki etkisini de arttırmaktadır. Bunun sebebi belirsizlik arttığında, örgütün daha fazla bilgi süreçlerine gerek duymasıdır. Bilginin önemli ölçüde gücü temsil etmesi nedeniyle, bu denli fazla bilgi gereksinimi, örgütün kültürel çevreye olan bağımlılığını arttıracaktır.

Kısaca özetleyecek olursak, çevresel dinamiklerle birlikte kültürel dinamiklerin de artması örgütlerin seçtikleri kültürel çevrelere bağımlılıklarını da arttıracaktır. Çevresel dinamiklerin ve değişme hızının artmasından büyük ölçüde sorumlu olan teknoloji de bir çevresel kültür ögesidir. Teknolojideki hızlı değişme, kültürün en önemli ögesi olan insanın davranışlarını ve değer yargılarını da etkilemektedir ⁸⁰.

Sonuç olarak işletmenin, ekonomik, teknolojik, hukuki, politik ve kültür gibi karmaşık bir çevrede yaşamını devam ettirebilmesi için, sürekli gelişim halindeki bu sistemin şartlarına

⁷⁹ Ülgen, a.g.m., ss.195-196

⁸⁰ A. Selami Sargut, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, 1.Baskı, Ankara: Verso Yayıncılık, 1994, ss.84-89

uyması gerekir. Başka bir ifadeyle, kendi performanslarını sürekli olarak zorlayan, ekonomik, teknolojik, hukuki, politik ve kültürel bir evrende oluşan gelişme ve rekabetin bütün zorluklarına göğüs germek durumundadır. Bu yüzden işletme planlarını hazırlayıp, kaynaklarını düzenlerken ve öngörülen organizasyon yapısını uygularken içinde bulunduğu çevre ile olan ilişkilerini göz önüne almalıdır⁸¹.

3. İŞLETMENİN ÇEVRE ÜZERİNE ETKİLERİ

Örgüt ile çevre arasındaki ilişki basit bir uyum gösterme olgusu değildir. Örgüt ve çevre etkileşimi iki yönlüdür.

Buraya kadar ki açıklamalarımızda çevrenin işletmeler üzerindeki etkilerine değindirik. Bunun yanısıra işletmelerinde faaliyette buldukları çevreye birtakım etkileri söz konusudur.

Herşeyden önce işletmeler o bölgenin sanayi yönden kalkınmasını ve ekonomisinin gelişmesini sağlarlar. Ayrıca istihdam olanağı sağladıklarından, işsizlik sorununa çözüm olarak bir alternatif sunarlar. İnsanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üreterek, toplumun yaşamlarını kolaylaştırır ve sosyal refahı artırır.

İşletmeler, yalnızca mal ve hizmet üretilen maksimum kâr sağlamayı amaçlayan ekonomik birim değil aynı zamanda sosyal bir birimdir. Bir sanat etkinliğine sponsorluk yapıp hem maddi hem de manevi destek sağlayarak, vakıflar kurup, spor tesisleri, kreş, dispanser, okul v.b. açarak, halka açık konferans, panel ya da seminerler düzenleyip çeşitli konularda (kendi faaliyetleri, sanayi, dünyadaki ekonomik gelişmeler v.b.) halkı bilinçlendirmeye çalışarak çevrenin hem sosyal hem de kültürel yönden gelişmesine katkıda bulunurlar.

Tabiki işletmeler çevreyi yalnızca olumlu yönde etkilemezler. İstenmesede çevrede birtakım olumsuzluklar yaratabilirler. Bunlardan en önemlisi doğal çevrede yapmış oldukları tahribattır. Sanayisi gelişmiş ya da gelişmekte olan yörelerin en önemli sorunu hava kirliliğidir. Ancak sosyal sorumluluğa sahip, hem kendisine hem de çevresine saygılı olan işletmeler alacakları bir dizi önlemlerle doğal çevreye vermiş oldukları zararı asgari düzeye indirgeyebilirler.

Daha öncede belirtildiği gibi işletmeler başarılı olması ve yaşamını sürdürmesi için gerekli kaynaklar açısından çevreye bağımlıdır. Yaşamını sürdürme olasılığını artırmak için dış

⁸¹ Ülgen, a.g.m., s.197

çevredeki öğelerin değiştirilmesi mümkündür. İşletmeler, dış çevreyi yönetmek için; çevrede bulunan temel öğelerle arzulan bağlantıları geliştirmek ve çevresel öğeleri biçimlendirmek gibi iki tür strateji izleyebilirler.

Bazı durumlarda işletmeler kendileri için daha iyi olduğu düşüncesiyle ve çevredeki belirsizliğin etkisini en aza indirmek amacıyla kendi aralarında birleşme yoluna giderler. Bu şekilde bir örgüt, belirsizlik yaratan bir etki alanındaki başka bir örgütü ele geçirir. Belirsizliğin azaltılmasının diğer bir yolu da başka bir örgütle ortak girişim ve sözleşme yoluyla yasal ve bağlayıcı bir ilişki kurulmasıdır. İşletmeler yönetici alış-verişi ve reklamlarla dış çevreleriyle istedikleri ilişkiyi kurabilirler. İşletmeler yıllar öncesinden pazarda hangi işe gireceğini, kredi alacağı bankaları, işe alacağı işgörenleri ve yerleşim yerini belirleyebilir ve bu yolla içinde faaliyette bulunan çevre değiştirilebilir. Örgüt yeni çevreyle ilişkiler kurup eski çevresini terk edebilir. Daha az rekabetin bulunduğu, hükümet düzenlemelerinin olmadığı, bağımlı olunacak bir üreticinin olmadığı, rakipleri yarışma dışı bırakacak olanakların bulunduğu etki alanları aramaya çalışabilir⁸².

İşletmeler çevrede oluşan teknik yenilikleri alması ve işletmesini bunlara intibak ettirmesine ilaveten söz konusu teknik yeniliklere -ki burada teknik yenilikle kastedilen teknoloji olmaktadır- katkıda bulunmak ve yön vermek amacı ile kendi bünyesinde planlı ve sistematik araştırma geliştirme faaliyetlerini organize ederler⁸³.

⁸² Can, a.g.e., ss.67-68

⁸³ Şimşek, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, s.27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARI

1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

İşletmelerin sorumluluklarına ilişkin olarak ileri sürülen fikirler ve bunların uygulama alanı bulma derecesi zaman içerisinde değişim göstermiştir. Bundan 35 ya da 40 yıl öncesine kadar, işletmecilik ve işletme iktisadı, genel ekonomi prensiplerinin işletme birimlerine uygulanması olarak algılandığından, işletmelerin sorumluluğu meselesi de, genel ekonomiye damgasını vuran düşünce akımları açısından ele alınmıştır⁸⁴.

İşletmeler sosyal yaşamın bir gereği olarak kurulurlar ve çalıştırılırlar. Bu da içinde yaşadıkları toplumun kendilerine bir takım sorumluluklar yüklemesine neden olur. Aslında, işletmeler bir toplumda faaliyette bulunmak ve yaşamak amacı ile kuruldukları gün sorumluluklarını da kabul etmiş olurlar. Bu nedenle toplumun amaçlarına yönelmiş, değer ölçülerine uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini bu politikalara göre yürütmek zorundadırlar. Günümüzde, işletmelerin yalnızca verimli bir şekilde yönetilmesi, vergilerin dürüst ödenmesi, işçi-işveren ilişkilerinin olumlu bir şekilde yürütülmesi ve tüketicilerin tatmin edilmeleri yeterli olmamaktadır. Artık işletmelerin felsefelerinde büyük değişiklikler meydana gelmektedir. Tüketicilerle olan ilişkilerinden çok, ticari veya değil içinde bulunduğu toplumla olan ilişkileri üzerinde daha fazla durulmaktadır⁸⁵.

Sosyal sorumluluk kavramı, geleneksel yönetimde hiç işlenmemiş bir kavramdır. Oysa modern yönetim teorisinde, işletmenin sosyal sorumluluğu biçimsel olarak ele alınıp incelenmekte ve işletmelerden, düşük maliyetli yüksek kaliteli mal ve hizmetlerin ötesinde daha başka bir takım isteklerde de bulunmaktadır. Örneğin işletmelerin bir taraftan kaynakları israf etmemesini diğer taraftan da çevreyi kirletmemelerini istemek gibi⁸⁶.

Sosyal sorumluluğun anlaşılabilmesi için herşeyden önce "işletme-toplum" ilişkilerinin incelenmesi gerekir. İşletme ve toplum kavramları yapı, içerik ve fonksiyonlar bakımından

⁸⁴ Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara: Sevinç Matbaa, 1969, s.23

⁸⁵ Birol Tenekecioğlu, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", Eskişehir: Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 1977, s.47

⁸⁶ Mehmet Şahin, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", Eskişehir: A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 1984, s.55

değişik boyutlara ulaşmıştır. Kişi 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 vb.. sorunları da beraberinde getirmiş olması, doğal kaynakları kullanmada işletme içi ve dışı grupların isteklerindeki ayrıcalıkların giderek artması, işletmelerin dengeli biçimde toplum refahını sağlama sorumluluğunun daha belirgin hale gelmesiyle birlikte işletme-toplum ilişkilerinin anlamı da değişmiştir. Gelişmiş ülkelerde üzerinde durulan sosyal sorumluluk geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle gerçekte birbirleriyle ilgili olmakla beraber ilk bakışta ayrı nitelikte görülebilen bazı konular sosyal sorumluluk kavramıyla bütünleşmektedir. Buna örnek olarak, doğal kaynakların gelişi güzel tüketilmemesi, eğitim olanaklarının geliştirilmesi, işsizliğin önlenmesi ve sağlık koşullarının iyileştirilmesi gösterilebilir. Bütün bunları gerçekleştirebilmek için işletmelere büyük görevler düşmektedir ⁸⁷.

Devletin sosyal sorumlulukları, refah kriterleri, sosyal güvenlik anlayışı, bu alanda alınan tedbirler ve sonuçları, tedbir ve sonuçların dolaysız yan tesirleri ve zincirleme dolaylı tesirleri ise başlı başına iktisadi bir konudur ⁸⁸.

Her tür kurumda çalışan yöneticilerin, daha doğrusu işletme yöneticilerinin tarihin her döneminde sosyal sorumlulukları olmuştur. Bu çok genel olan ifadeyi anlayabilmek için sosyal sorumluluğun ne olduğunu ortaya koymak gerekir. Eski zamanlarda sosyal sorumluluk bir anlamda verimlilikti. Yani işletme yöneticisi toplum kaynaklarını verimli bir biçimde kullanarak verimli bir çalışma sağlamak zorundaydı. Çünkü bu şekilde kaynakları verimli kullandıkları için, işletme, sahiplerine yüksek kârlar verebilecekti. Daha çok kısa dönemli bir sorumluluk söz konusuydu. 1930'lu yıllarda bu anlayışta önemli değişiklikler oldu. Özellikle büyük işletmelerde yönetici bir denge kurma zorunluluğu içindeydi. Bu denge daha çok işletme sahipleri, işletmede çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve halk arasında kurulacaktı. Her grubun ayrı, bazen farklı ve bazen de birbirleriyle çelişen istekleri bulunacaktı ve yönetici her bir grubun çıkarlarının koruyucusu olarak bunlar arasında bir denge kurmak zorunda kalmaktaydı. Artık bu durum son yıllarda değişikliğe uğramıştır. Bu değişikliğin sebebi sosyo-ekonomik yönetim

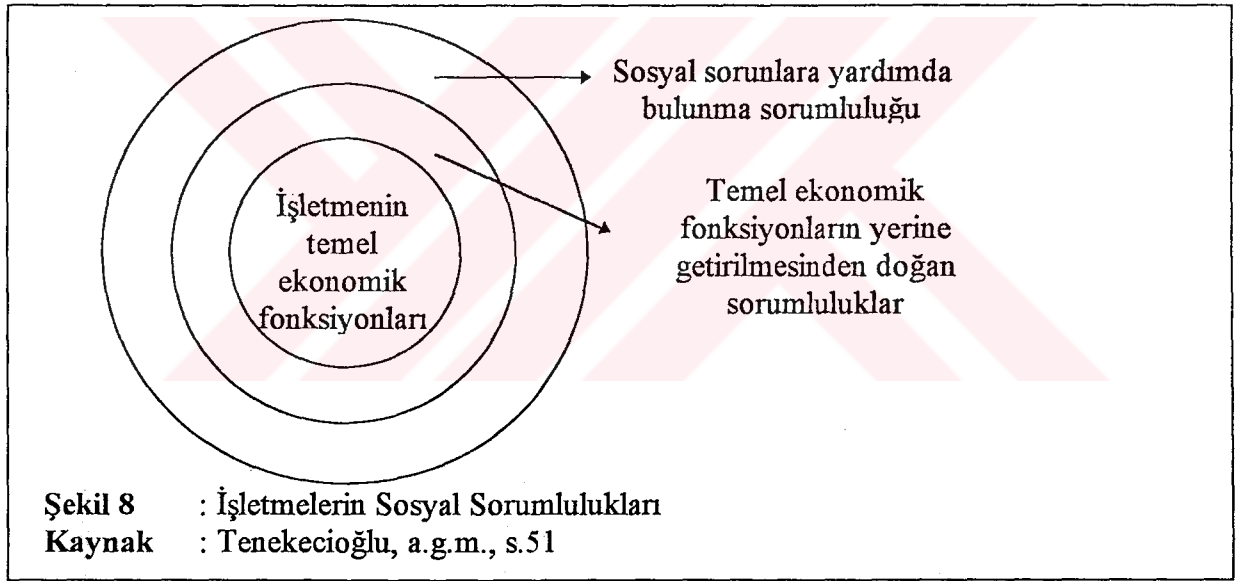
⁸⁷ Tenekecioğlu, a.g.m., s.48

⁸⁸ Kılıçbay, a.g.e., s.92

felsefesinin gittikçe yaygınlaşmasıdır. Buna göre işletme yönetimi pazarların gereğine göre değil, sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır⁸⁹.

Sosyal sorumluluk alanının çok geniş kapsamlı oluşu sosyal sorumluluk kavramının açık, net ve eksiksiz bir şekilde ortaya konmasını engellemektedir. Bir tanıma göre sosyal sorumluluk, “işletmenin karar mevkiindeki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri yapma zorunluluğu ile ilgilidir.”⁹⁰

Başka bir tanıma göre; “sosyal sorumluluk, işletmelere kendilerini sorumlu hissederek sınırlarını kendilerinin belirleyecekleri faaliyetleri ve yardımları içerir.”⁹¹ Sosyal sorumluluğun klasik izahı da şu şekilde yapılabilir: “Şu veya bu politikaları izlemek, kararlar vermek veya hedeflere ve toplumun değerlerine dayalı olarak arzu edilen hareket yollarını izlemek konusunda işletme sahibinin zorunlulukları”dır⁹².



Sosyal sorumluluklar ile ilgili görüşler ne olursa olsun bir yönetici hem işletmesinin içinde bulunduğu kurumları hem de çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır. İşletme yöneticisi, işletmenin çevre faktörlerine nasıl uyum sağlayacağı ve işletme faaliyetlerinin çevreye etkisi

⁸⁹ Zeyyat Hatiboğlu, İşletme Yönetimine Giriş, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994, s.598

⁹⁰ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama, s.111

⁹¹ Tenekecioğlu, a.g.m., s.28

⁹² Keskin, a.g.e., s.28

konusunda bir politika geliştirilmelidir. Günümüz yöneticileri çözmek zorunda oldukları pek çok sosyal sorunlarla karşı karşıyadırlar. Bunlardan bazılarını, işçi sendikaları ile ilgili politikalar, bazı ülkelere ihraç edilen ürünlerin denetlenmesine karşı yönetim yapacağı düzenlemeler, gelişmekte olan ülkelere karşı olan sorumluluk, eğitim kurumlarını desteklemeye yönelik politikalar, yöneticilerin politik kurum ve faaliyetlere katılımı, sağlık ve güvenlik gibi sosyal konularda sorun yaratabilecek ürünlerin pazarlanmasıyla ilgili politikalar ve toplum yararına yapılan sosyal faaliyetler oluşturmaktadır. Bazı yazarlar yönetimin, sosyal sorumlulukları hakkında gereğinden fazla tartışıldığını savunmaktadırlar. Bazıları ise yöneticilerin sosyal bilinçten yoksun olduğu görüşündedirler. Ancak kesin olan şudur ki, yöneticiler işletme amaç ve politikalarını belirlerken bu konuda nasıl bir tavır takınacaklarını da belirlemelidirler⁹³.

2. İŞLETME YÖNETİMİNDE SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI

İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili genel olarak iki yaklaşımdan söz edilebilir:

- 1) Klasik görüş,
- 2) Modern görüş.

Klasik görüşte olan yöneticiler, işletmelerin örgütsel amaçları gerçekleştirilmenin dışında başka her hangi bir yükümlülüklerinin olmadığını ileri sürerler. Onlara göre verimli çalışarak kar edebilen bir işletme, aynı zamanda sosyal sorumluluğunu da yerine getiriyor demektir. Modern görüşü benimseyen yöneticiler ise işletmenin kar maksimizasyonu amacının, işletmeleri sosyal sorumluluklardan uzaklaştıracağı görüşünü savunmaktadırlar⁹⁴.

2.1. Klasik Yaklaşım

Sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu Milton Friedman, işletmelerin mevcut bulunan hukuki ve ahlaki düzen içerisinde en yüksek kârı gerçekleştirmeye çalışarak topluma en iyi hizmeti verdiğini savunur. Friedman, işletmelerin başlıca sorumluluğunun işletme karını maksimize etmek olduğunu söyler⁹⁵.

⁹³ Joseph L. Massie, İşletme Yönetimi, (Çev.: Şan Özalp vd.), 1. Baskı, 1983, ss.30-31

⁹⁴ Şahin, a.g.m., s.56

⁹⁵ Keskin, a.g.e., s.131

Klasik görüŖe göre, iŖletme gelirlerinin daha da artmasını sağlamak için kârlar dağıtılmayarak i finansman da kullanılmalıdır. Böylece yeni yatırımlar, toplumdaki bütün insanların ekonomik refahını artıran yeni iŖlerin ortaya çıkmasına ve yeni malların üretimine yol açacaktır. Yalnızca bu bile, kâr amacı güden iŖletmelerin topluma en büyük katkısını oluşturur. Eğer iŖletmeler mevcut gelirlerini ya da beklenen gelirlerini, sosyal sorumluluk amacıyla, fabrika bacalarına filtre takmak gibi bazı toplumsal projelere yatırırlarsa, iŖ yaratan proje yatırımlarında azalmalar veya tüketici fiyatlarında artmalar olacaktır. Böyle faaliyetler iŖletme gelirlerini büyük ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Tabi ki yine sonuçta zarar gören toplum olacaktır ⁹⁶.

Ekonomik fayda yaratmakla iŖletmelerin kendilerine düşen sorumluluklarını yerine getirdiğini savunan klasik düşünürler bu savlarına destek olarak aŖağıdaki hususları ileri sürmektedirler ⁹⁷:

- a) Kârın maksimum düzeye ulaşması, toplum kaynaklarının en iyi şekilde kullanıldığını gösterir.
- b) Ekonomik birer birim olan iŖletmeler, sosyal amaçları sağlayan kurumlar olarak düşünülemez.
- c) İŖletmeler, insanların hayatına, değer yargılarına ve sosyal gücüne yeterince hükmeden güçlü kuruluşlardır. Bu yüzden daha fazla güç verilmemelidir.
- d) Özel kesimdeki iŖletme yöneticileri, devlet otoriteleri tarafından başa getirilmedikleri için yönetimlerinden dolayı bizzat devlete ve halka hesap vermek zorunda değillerdir.

Sonuç olarak, sosyal sorumluluğa klasik yaklaşımda, yalnızca kâr etmek amaçlanmakta, herşey iŖletmelerin inisiyatifinde düşünölmekte, insana, dolayısıyla toplum değerlerine hiç önem verilmemektedir.

⁹⁶ Ŗahin, a.g.m., s.56

⁹⁷ Keskin, a.g.e., s.133

2.2. Modern Yaklaşım

Klasik görüşün aksine, Peter Drucker, Adolp Berle, John Maurice Clarck, Robin Morris, John Kenneth Galbraith gibi modern anlayışı benimseyen yazarlar, kârı asıl amaç için bir araç olarak görmektedirler⁹⁸.

Sosyal sorumluluk olgusuna modern açıdan yaklaşanlar, işletmelere, örgütsel amaçların ötesinde bir çok toplumsal amaçlar da yüklemeye çalışırlar. Örneğin işletme, zehirli atıklarını boşalttığı gölü baştan başa temizlemeli veya eğitimsiz işgörenlerinin iş uzmanlığını artırmalı ya da onların ekonomik durumlarını iyileştirmelidir. Özellikle son zamanlarda yoğunluk kazanan çevre kirliliği, enerji ve hammadde yetersizliği, işletmelerin tekelleşmesi ve bazı politik rahatsızlıklar bu yaklaşımın büyük bir destek görmesine yol açmıştır. Dolayısıyla kamuoyu bugün, işletmelerden, toplumun yararına olan faaliyetlere girişmelerini ve bu tür faaliyetleri desteklemelerini istemektedir⁹⁹.

Modern görüşe aynı zamanda sosyo-ekonomik görüş de diyebiliriz. Bu görüşe göre, işletmenin amacı toplumun yaşam düzeyini yükseltirken aynı zamanda kar elde etmek olmalıdır. İşletmeleri, sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak ele alanların, bu tür kuruluşların sosyal sorumluluklarına ilişkin görüşlerini içeren 4 temel nokta aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁰⁰:

a- İşletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsurudur. Bu yüzden toplumsal sorunlarda ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluştururlar.

b- İşletmeler, toplumsal sorunları ele alacak kaynaklara sahiptirler. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, toplumun yardımı olmadan kendileri bu kaynakların tümünü sağlayamazlar.

c- İşletmeler açısından gelişmiş iyi bir toplum iyi bir çevredir. Bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler yarımın uzun vadeli kârını elde edebilirler.

d- İşletmeler, gönüllü olarak yapmayacakları bazı şeyleri hükümetlerin yasal zorlamalarıyla (çevre sağlığı kontrolü, eşit işe eşit ücret politikası gibi) yapmak durumunda

⁹⁸ Keskin, a.g.e., s.134

⁹⁹ Şahin, a.g.m., ss.56-57

¹⁰⁰ Keskin, a.g.e., s.135

kalabilirler. İşletmeler günümüzde tamamen farklı bir sorumluluk anlayışına sahiptirler. Bununla birlikte yönetim işlevi de zorunlu olarak yön değiştirmiştir. Yöneticiler, çalışanlarına olduğu kadar çevrelerine karşı da sorumlu davranmaya başlamışlardır ¹⁰¹.

İşletme yöneticileri, sosyal sorumluluk baskısına karşı en az üç tür davranışta bulunurlar ¹⁰².

2.2.1. İşletmenin Sosyal Sorumluluk Konusunda Şuurlu Olduğu İmajını Yayılmaya Çalışmak

Aslında bu klasiklerin önerdiği sosyal sorumluluk anlayışının bir uzantısıdır. Yani işletmeler sosyal sorumluluğa katkıda bulunan bir işletme olduklarını ispatlamaya çalışırlar. Bunu ispatlamak için de bir takım gerekçeler öne sürerler. Örneğin, toplumun yararı için ucuz ve kaliteli mal ürettiklerini, bu yüzden tüketiciler tarafından kendi markalarını taşıyan mallarının arandığını vurgularlar. Yine, sosyal sorumluluk duygusuyla araç-gereç sağladıklarını, deprem felaketzedelerine giyecek ve yiyecek yardımı yaptıklarını reklam ederler. Bu tür sosyal sorumluluk gerçek anlamda bir sosyal sorumluluğu yansıtmamaktadır.

2.2.2. İyi “Vatandaş İşletme” Rolü Oynamak

İşletmeler, kamu yararı için aktif olarak bazı girişimlerde bulunurlar. Örneğin, eğitim vakıfları gibi vakıflar kurup işletmeleri gibi. Bazı işgörenlerin toplumsal alanlarda çalışmalarına izin verirler.

2.2.3. Tamamiyle Sosyal Sorumlu Bir İşletme Gibi Davranmak

Sosyal sorumluluk duygusu taşıyan bir yönetici, işletmenin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olmaz. Sosyal sorumluluğa inanan işletmeler, çevre kirliliğini önleyici, eğitim düzeyini yükseltici, üretim kaynaklarını koruyucu önlemleri hiç bir zorlama olmadan kendiliğinden uygulamaya koyarlar. Aksi takdirde, sosyal sorumluluk kavramını reddetmiş olacaklarını bilirler.

¹⁰¹ Keskin, a.g.e., 137

¹⁰² Şahin, a.g.m., ss.57-58

3. SOSYAL SORUMLULUĞUN LEHİNDE VE ALEYHİNDEKİ GÖRÜŞLER

İşletmelerin, sosyal sorumluluklarının neler olduğu ve ne ölçüde önem vereceği yıllardan beri tartışılmaktadır. Bu yüzden sosyal sorumluluğun lehinde ve aleyhinde bir çok görüş ortaya atılmıştır. Sosyal sorumluluk lehindeki görüşleri şu şekilde özetleyebiliriz ¹⁰³ :

a- İşletmeler ister karşı çıksınlar isterse kabul etsinler, bu toplumun birer parçasıdır ve hükümet alacağı önlemler ve yasalarla faaliyetlerinde gerekli tedbirleri almaya zorlayacaktır.

b- İşletmeler sosyal sorunları çözebilecek değerli kaynaklara sahiptirler. Bu kaynaklar; yetenekli yönetim topluluğu, fonksiyonel uzmanlar ve teknisyenler, ve sermaye gücü şeklinde sıralanabilir. Şu halde, işletmeler toplumsal sorunların ortaya çıkmasına birer kaynak oluşturdukları gibi sorunları etkili biçimde çözümleyebilecek kurumlar oluşturmak ve sosyal sorumluluğu yüklenmek durumundadırlar.

c- Bazıları da, sosyal sorumluluğa, tepki göstermek yerine önlem almanın daha tutarlı ve daha az maliyetli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Bu da sosyal sorumluluğun maliyeti konusunu gündeme getirmektedir. Buna göre işletmeler toplumsal sorun ortaya çıkmadan önce bunun önlemini alacak olurlarsa, hem tepkiler azalacak hem de önlem almanın maliyeti azalacaktır. Örneğin, suları kirletip kullanılmaz hale getirdikten sonra temizlemek hem maliyetli hem de uzun yıllar alan güç bir iştir.

d- İşletmeler aynı zamanda sahip oldukları kaynaklar ve üretim güçleri bakımından çevrenin dikkat ve tepkisini çeken ekonomik kuruluşlardır. Bu nedenle, işletmelerin sosyal sorumluluğun bilincinde olarak çevrelerine ve toplumsal sorunlara duyarlı olmaları kendilerine düşen tedbir ve çabaları göstermeleri onlara olan ya da olabilecek olan tepkileri azaltacak veya önleyecektir. Böylece siyasi rejimler işletmelerden ve iş hayatından yana bir politika izleyeceklerdir. Sonuçta devlet müdahaleleri azalacak, işletme çevresiyle çatışmalı değil uyumlu ilişkiler kurabilecektir.

e- İşletmeler sosyal sorunları çözebildikleri oranda daha kararlı bir çevrenin oluşmasına katkıda bulunacaklardır. Böyle kararlı bir çevrenin varlığı da işletmelerin uzun vadeli çıkarları bakımından son derece yararlıdır ¹⁰⁴ .

¹⁰³ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, ss.113-114

¹⁰⁴ Hatiboğlu, a.g.e., s.600

İşletmelerin sosyal sorumlulukları lehine ileri sürülen savlara karşı aleyhte görüşler de vardır. Bu sonuncu tipteki görüşleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür ¹⁰⁵ :

a- Yönetimin temel sorumluluğu hissedarların karlarını maksimize etmektir. Sosyal konular hemen ele alınıp üzerinde durulacak husular değil, aksine serbest piyasa ekonomisinin işleyiş ve baskıları içinde zamanla çözümlenebilecek konulardır. Bu nedenle her işletmenin ayrı ayrı sosyal amaç ve görevlerle uğraşması doğru değildir.

b- İşletmeler sosyal amaçlar için kurulan bir müessese değildir. Kurulması ve çalışma sistemleri, ekonomik olarak üretim yapma ve verimliliği artırmaya yöneliktir. Sosyal konularda kararlar alabilmek için sosyal yeteneklere sahip uzmanları yoktur.

c- Yöneticiler, sosyal sorumluluğun gerekliliğine inanıp bunu gerçekleştirmeye çalışacak olurlarsa, işletmeler birincil nitelikteki ekonomik amaçlarını ihmal edip rekabet savaşında yenik düşebilirler.

d- Sosyal sorumluluk bütün toplumu ilgilendirir. Bu yüzden, toplumsal sorunların çözümünü işadamları ve yöneticilerden beklemek insafsızlık olur.

e- Sosyal görev ve sorumlulukların yükümlülüğünü yerine getiren işletmeler, bu görevlerin gerekli kıldığı harcamaları ürünlerin maliyetlerine yansıtacaklar, bunun sonucunda ise ürün fiyatları yükselecek, bu da başta tüketici olmak üzere toplumun aleyhine bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.

f- Bir işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışması sonucunda maliyetlerinin ve dolayısıyla fiyatlarının yükselmesine, bu ise uluslararası pazarlarda rekabet gücünün azalmasına ve pazarlarını kaybetmesine neden olabilir.

4. İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

İşletmelerin sosyal sorumluluklar yüklenmeleri gerektiği konusunda hemen herkes fikir birliği içindedir. Ancak işletmelerin bu sorumluluk alanlarını kesin hatlarıyla ortaya koymak son derece güçtür. Buna rağmen işletmelerin üstlenmesi gereken sosyal sorumluluklarını basit bir şekilde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür ¹⁰⁶ :

¹⁰⁵ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.112

¹⁰⁶ Keskin, a.g.e., s.30

- a- Tüketiciciye hizmet etmek ve tüketiciyi korumak.
- b- Doğal kaynakları korumak ve rasyonel kullanımını sağlamak.
- c- İşsizlik, hastalık ve sefalet gibi konulara karşı kendini görevli hissetmek ve çözüm için üstüne düşeni yapmak.
- d- Servet ve gelir dağılımında toplumsal eşitliği sağlamak için elinden geleni yapmak.
- e- Kişilerin mutluluğu ve refahı için gereken çabayı göstermek.
- f- çalışanlarına karşı her türlü maddi ve de manevi tatmini sağlayarak iyi çalışma koşulları yaratmak.
- g- Doğal dengeyi bozmayacak şekilde çalışmalarını sürdürmek ya da çevre kirliliği gibi ortaya çıkabilecek sorunlara önceden tedbirler almak.
- h- Çevrede sanat, kültür, tesis ve faaliyetlerine zarar vermemek ve ayrıca bu tür etkinliklere katkıda bulunmak.

Yukarıda saydığımız sorumluluk alanlarına aşağıdaki maddeleri de eklememiz mümkündür ¹⁰⁷:

- a- Ürünün yeterli miktarda, kalitede ve fiyatla sunulmasını sağlamak, yanıltıcı, şaşırtıcı reklam yerine gerçek bilgiler sunan bir reklamcılık anlayışını benimsemek,
- b- İşletmelerin endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmek, bu nedenle çalışanların refah düzeyini artırmak,
- c- Devlete karşı yükümlülükleri yerine getirmek, ülke kalkınmasına ve adil gelir dağılımına ilgi göstermek ve iyi bir vergi yükümlüsü olduğunu kanıtlamak.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını bir kaç ana başlık halinde daha yakından görmeye çalışalım.

4.1. Sermaye Sahiplerine Karşı Sorumluluk

İşletmelerin sermaye sahiplerine karşı sorumluluğu kâr sağlamak şeklinde ortaya çıkar ve genellikle işletmenin hisse senetlerinin değer kazanmasını sağlaması da hissedarlara karşı yerine getirmesi gereken önemli bir sorumluluktur. İşletmeye sermaye yatıran sermaye sahipleri belli

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Rota Yayıncılık, 1992, ss.13-14

bir dönem sonucunda, işletmenin faaliyetlerinden doğal olarak bir kazanç elde etmeyi umarlar. İster uzun isterse kısa dönemde olsun işletme ortaklarına tatmin edici bir gelir sağlayamazsa, pay sahipleri paylarını geri çekerek onu, üretimin temel faktörü olan sermayeden yoksun bırakabilirler ¹⁰⁸. Ortakların, sermayelerini çeşitli alternatif değerlendirme yolları varken işletmenin kurulması ve büyümesi için kullanmak istemelerinin temelinde kâr elde etme beklentileri yatar. Bu beklenti güçlü değilse, ortaklar sermayelerini banka faizi, ev, arsa gibi gayri menkuller ile kıymetli taşlar ile madenlere yatırım yaparak değerlendirme yoluna gidebilirler. Bu gibi durumlarda mal ve hizmet üretiminin kaynağını oluşturan işletmelerin hem sayı hem de cesamet açısından çoğalıp gelişme imkanları ortadan kalkmış olur ¹⁰⁹.

Hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı sorumluluğun yerine getirilmesinde muhasebenin önemli bir rolü vardır. Muhasebe bu yükümlülüğünü, denetim raporunu hazırlayıp kamuya açıklamak suretiyle toplumu bilgilileştirmek şeklinde yerine getirebilir ¹¹⁰.

4.2. Çalışanlara Karşı Sorumluluk ve Çevreye İstihdam Olanaklarının

Yaratılmasında Sorumluluk

İşletmeler, çalışanlarına karşı da sosyal sorumluluğa sahiptir. Onları hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan memnun etmek durumundadır. Her şeyden önce çalışan kişi çalışmasının, harcadığı emeğin karşılığını tam olarak alabilmelidir. Yani çalışan kazanmalıdır. Ancak işletmede çalışanların tatmini sadece ödenen ücretlerle sağlanamaz. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, sosyo-psikolojik ihtiyaçların da karşılanması gereklidir ¹¹¹.

Günümüzde işletmeler, şehir dışında organize sanayi bölgelerinde kurulmaktadır. Bütün bir gün çalışan insanlar, şehirden uzakta olmanın da vermiş olduğu bir takım sıkıntılar içinde bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılama gereği duyarlar. İşletmeler de çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için; fabrika binasına ek olarak yemekhane, lojman, spor tesisleri, kafeterya, kreş gibi sosyal ihtiyaçları karşılayacak yapılar inşa ederler.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarından bir tanesi çevresine istihdam olanaklarının teminidir. Burada işletmenin topluma istihdam imkanı sağlayarak işsizlik sorununun çözümüne

¹⁰⁸ Tenekecioğlu, a.g.m., s.52

¹⁰⁹ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.114

¹¹⁰ Tenekecioğlu, a.g.m., s.52

¹¹¹ Tenekecioğlu, a.g.m., s.52

yardımcı olması düşünülmektedir. Bilindiği üzere, kişi hak ve hürriyetlerinden birisi de fırsat eşitliğidir. Fırsat eşitliği, ırk, yaş, cinsiyet, inanç, milliyet ve benzeri ayrılıklar gözetilmeksizin herkese işe girme olanaklarının sağlanmasıdır. Yine yasalar gereği, eski hükümlülere ve sakatlara bir fırsat yaratmak için işletmeler bunları belirli oranlarda çalıştırmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk bilinci taşıyan işletmeler, elden geldiğince bu tür insanları işe almaya çalışmalıdır. Böylece, oldukça büyük önem taşıyan sosyal bir problemin çözümüne katkıda bulunmuş olurlar ¹¹².

4.3. Tüketicilere Yönelik Sorumluluk

Üretim, dağıtım, pazarlama, fiyatlandırma, reklam gibi çeşitli işletme faaliyetleri tüketiciler üzerinde olumlu ya da olumsuz değişik etkiler bırakır. Tüketicilerin bu tür faaliyetlerden olumsuz yönde etkilenmesini önlemek için yasalar, belirli düzenlemeler getirir ¹¹³.

Türkiye'deki tüketiciyi korumayı amaçlayan yasalar öncelikle rekabeti ve tüketiciyi korumayı amaçlayan yasalar olarak iki grupta toplanır. Tüketiciyi korumayı amaçlayan yasalar da kendi içinde, malların fiyat ve kaliteleriyle ilgili olanlar, tüketiciyi bilgilendirmeyi amaçlayanlar ve aldatıcı-yanıltıcı tutundurma uygulamalarını kapsayanlar olmak üzere üç gruba ayrılır ¹¹⁴.

Tüketicinin korunmasını daha çok satınalma gücünü fiyatlara uyduramayanların korunması olarak kabul etmek gerekir. Gerçek anlamda koruma gelir sahiplerinin satın alma güçlerindeki değişmelerle tüketim malları fiyatları değişmeleri arasında bir dengenin kurulması ile mümkündür. Tüketicinin korunması ile pazarlamanın toplumsal görevleri ve sorumluluğu konusunda ortaya atılan görüşler çok çeşitlidir. Bir taraftan pazarlamanın tüketimi daha da artırıcı bir görev üstlenerek toplumsal yarar sağladığı savunulurken, bir taraftan da pazarlamanın tüketimi kısıtlayıcı kaynakların rasyonel kullanımını sağlayıcı bir görev yapması istenir ¹¹⁵.

¹¹² Şahin, a.g.m., s.61

¹¹³ Şahin, a.g.m., s.61

¹¹⁴ Tanju Öztürk, Pazarlama Ekonomisi ve Tüketicinin Korunması, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Pazarlama Enstitüsü Yayını: 17, 1981, s.102

¹¹⁵ Tenekecioğlu, a.g.m., s.53

Pazarlama, toplumdan önemli bir takım girdiler almakta ve yine topluma önemli çıktılar sunmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de hayat kalite seviyesini yükseltebilecek pazarlama programının sosyalleştirilmesi ve sosyal sonuçlar alacak şekilde fiziki, beşeri ve mali kaynakların sosyal amaçlara tahsisi gerekir. Bu böyle yapılmadığı veya eksik yapıldığı takdirde, tüketicilik ve çevre korumacılığı başta olmak üzere bir çok menfaat grubu ögenin olumsuz tepkisiyle karşılaşabilecektir. Ancak yöneticilerin bu konudaki sosyal sorumluluk anlayışı bu tepkiyi azaltır veya olumlu hale getirir. Bu sayede özürsüz, eksik ve dürüst olmayan pazarlama programları azaltılabilir ¹¹⁶.

Reklam yeni çıkan bir ürünün tüketiciye tanıtılması açısından yararlı olmasına karşın doğru yapılmadığı takdirde tüketicileri ve hatta bütün iktisadi sistemi zarara sokabilir. Gerçeğe aykırı yapılan reklamlar sadece reklamı yapılan malın alıcılarını zarara sokmakla kalmaz, dürüst reklam yapan rakipler de yalan söyleyen reklamcılar yüzünden satış hacimlerinden kayıplara uğrarlar. Bir çok ülkede reklam yapanın, mamülü hakkında söylediklerini kanıtlanmasını gerektiren bir çok yasalar bulunmaktadır. Bu yasalar, reklam yapanın mamülünün yararları üzerinde önemle durmasına veya gelecekteki alıcıları bu malın, rakiplerin malından çok daha iyi olduğu konusunda ikna etmesine engel teşkil etmez. Bunlar daha çok gazete ve dergileri baskı altında tutan basın ahlak yasası gibidir. Yani mamülün üstünlüklerini söyler ancak zayıf taraflarından hiç söz etmez ¹¹⁷.

Ülkemizde reklamların gerçeğe uygunluğunu denetleyecek etkin bir örgütlenme ve bir yasa henüz mevcut değildir. Son zamanlarda reklamla ilgili seminer ve konferanslar da bu konudaki boşluğu doldurmak için gerek reklamcılar gerekse reklam araçlarının yetkilileri bir reklam yasası hazırlanması konusunda görüş birliğine varmışlardır. Nitekim 1981 yılında İstanbul Ticaret Odası'nca bu konuyla ilgili olarak bir "kod" hazırlanmıştır. Bu kod esas itibariyle Milletlerarası Ticaret Odası'nın "Reklamcılıkta Dürüst Uygulamalar Kodu"na dayanmaktadır. Yine bazı yasalarımızda aldatıcı-yanıltıcı reklam uygulamalarına tatbik edilebilecek kural, hüküm ve müeyyideler de bulunmaktadır. TRT'de yapılan reklamlar bu kurumca, banker reklamları, T.C. Merkez Bankası'nca denetlenmektedir ¹¹⁸.

¹¹⁶ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul: Yön Ajans, 1988, s.127

¹¹⁷ Kemal Kurtuluş, Reklam Harcamaları, 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.51

¹¹⁸ Kurtuluş, a.g.e., ss.52-53

4.4. Çevreye Yönelik Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumluluklarından bir diğeri de, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasına ilişkindir. İşletmeler mal ve hizmet üretimi sonucunda havaya zehirli maddelerle, boğucu gazlar vermekte ve oksijen oranını bozmaktadırlar. Öte yandan zararlı sıvı maddelerin dere, göl ve denizlere verilmesi sonucunda hem bu sular insanlar tarafından kullanılmayacak hale gelmekte ve hem de buralarda yaşayan balıklar ve diğer yararlı canlılar yok olmaktadır¹¹⁹. Yeryüzünde suların kirlenmesi ve hatta azalması, en az atmosferin kirlenmesi kadar önemlidir. Günümüzde Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Rusya'daki nehirlerin aşağı yukarı yarısının suları çeşitli atıklarla kirlenmektedir. Aynı şekilde kıyı kesimlerde kurulan fabrika ve tesislerde, o civarlarda yaşayan insan artıkları çeşitli yollarla denize atılmaktadır. Böylece denizler, gerek iç kesimlerden gelen pis nehir suları ve gerekse kıyılarda yaşayan halk ve kurumlar tarafından sürekli olarak kirlenmektedir¹²⁰.

Üretimleri sırasında kömür yakan işletmeler duman, is, zehirli gazlar gibi çevrelerine zararlı artıklar verirler. Yine tüketim sürecinde de, boş ambalaj kutuları, konserve kutuları, otomobil eksozları ve daha bir çok işe yaramaz araç-gereç çevre kirliliğine yol açmaktadır. Kirleticilerden bazıları doğa tarafından hızla emilerek zararsız duruma getirilir. Buna karşın günümüzün üretim süreçleri, doğanın temizleme süresinden daha hızlı bir biçimde devamlı olarak kirleticiler yaratır duruma gelmiştir. Dolayısıyla, çevre kirliliği yaratan kaynakları kontrol altına alabilmek için, işletme yöneticilerinin bazı sosyal sorumluluklarını kabul etmeleri gerekmektedir¹²¹.

Sosyal sorumluluk taşıyan bir işletme, özellikle çevre kirliliği ve çevrenin korunması konuları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Çevresel sorumluluk duygusu taşıyan işletme yönetiminin alacağı önemli önlemlerden biri korumadır. Koruma, üretim kaynaklarının akılcı kullanımı olarak tanımlanabilir. Modern toplumlar aşırı biçimde kullanılan kaynakların tükenmesi veya yetersiz kalması ile karşı karşıya gelmeye başlamışlardır. İşletmeler bir taraftan üretim kaynaklarını daha akılcı kullanarak tükenme hızını yavaşlatmaya çalışırken, diğer taraftan da yerine konulabilecek kaynakları üretmeye çalışırlar. Örneğin bazı işletmeler, kibrit ya da

¹¹⁹ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.116

¹²⁰ Erol Eren, "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4, s.29

¹²¹ Şahin, a.g.m., s.60

mobilya üretimi için gerekli olan ağaçları, ormanlardan değil kendi ürettikleri ağaçlardan karşılama yoluna gidebilirler. Böylece ormanların tükenme hızını azaltmaya çalışırlar ¹²².

4.5. Topluma Karşı Sorumluluk

İşletmelerin topluma karşı sorumsuz davranışları sadece havanın ya da suların kirlenmesiyle kendini belli etmez. İşletmelerin, topluma doğrudan zararlı olan sigara, silah, uyuşturucu maddeler ve sağlığa zararlı ilaçlar vb.. maddeleri imal etmesi topluma karşı sorumsuz davranışını sergiler. Yine halk sağlığı için hayati önem taşıyan bir çok ilacın sahtelerinin yapılıp piyasaya sürülmesi yeni bir sorun değildir. Bilhassa gelişmiş ülkelerde, ilaç sanayiini oluşturan işletmeler üniversitelerin araştırma laboratuvarlarından daha fazla imkan ve finansman kaynaklarına sahiptirler. Uzmanlar tarafından yönetilen kontrol ve araştırma bölümleri ile kaliteli üretim yapmalarını sağlayan özel otokontrol sistemleri vardır. Uzun yıllar süren yorucu çalışmalar sonucunda dikkat ve titizlikle incelenip kontrol edilmiş üstün kaliteli ilaçları satışa çıkarırlar ¹²³.

Satışları artırma uğruna silah ve uyuşturucu üretimi konusunda faaliyet gösteren işletmeler hassas davranarak, gerek ülke içi gerekse ülke dışı kamu güvenliğini ve sağlığını tehlikeye sokacak faaliyetlerden kaçınmalıdır. İşletmelerin gönüllü ulusal sorumluluklarından bazıları, özellikle faaliyette bulunulan iş çevresinin yollarını, köprülerini yaptırmak, yeşil alanlar, parklar ve çocuk bahçelerinin yapımına katkılarda bulunarak çevreyi imar etmek, güzelleştirme çabalarına önderlik etmek veya ihtiyari sorumluluğu hızlı nüfus artışının önüne geçecek kampanyalara önderlik ederek veya katılarak çevrelerinde toplum ve aile planlamasına yardımcı olmaktır ¹²⁴.

İşletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarına dünyanın değişik yerlerinden değişik örnekler verilebilir. 1960'lı yıllarda New York belediye başkanı kenttin büyük ticari kuruluşlarına, sosyal yardım alan evlenmemiş ve çocuklu zenci kadınların bakımını üstlenmeleri çağrısında bulundu. New York o sıralarda sosyal çözümlenin eşliğindeydi; işverenler suç olgusunun ve uyuşturucu alışkanlığının arttığı ve belediye hizmetlerinin çöktüğü kentten kaçıyorlardı. Bu durumda acilen önlem alınmalıydı. Bunu ancak merkezleri kentte bulunan

¹²² Şahin, a.g.m., ss.59-60

¹²³ Tenekecioğlu, a.g.m., s.55

¹²⁴ Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, s.117

büyük ve zengin şirketler yapabiliyordu, ancak kimse aldırış etmedi. Yirmi yıl sonra New York'taki suç olgusu ve uyuşturucu alışkanlığı arttı, belediye hizmetleri daha da kötüleşti. Ama New York 1980'li yıllarda, Manhattan'ın hem iş merkezinde hem de yerleşim bölgelerinde gerçekleştirilen mimari yenilenmeyle tam bir rönesans yaşadı. Yeni kurulan ofis binaları kenti hem fiziksel, hem estetik yönden değiştirdi, bu da ticari kuruluşları ve turistleri geri getirdi, ekonomiyi iyileştirdi, özellikle sanatta bir kültür dalgasına yol açtı.

Bir başka örnek de Amerikan Erkek ve Kız İzci Örgütlerinin uyuşturucuların kötüye kullanımına karşı verdikleri savaştır. Bu örgütler, ilkökul çocuklarını uyuşturucuya karşı bilgilendirmekte ve önemli ölçüde başarı sağlamaktadır ¹²⁵.

Toplum için üstlenilen bu tür sorumlulukların işe yaraması ancak bir takım kesin koşullar altında mümkündür. Bu tür bir sorumluluk, kuruluşun bilgi-beceri alanına uygun düşmelidir. Aynı zamanda değerler sistemine uygun düşmelidir. Kuruluşun yaptığı işten sapma göstermek yerine işin bir uzantısı olmalıdır. Örneğimizdeki 1960'lı yıllarda New York'taki ticari kuruluşlardan her hangi biri belediye başkanının tavsiyesine uysaydı, bu, topluluğa yalnızca zarar verirdi. Hepten sorumsuzluk olurdu. Ticari kuruluşlar New York'un onarımını gerçekleştirdiler, çünkü inşaatçılık onların değerlerine, ileriye dönük düşüncelerine, bilgi ve becerilerine uygun düşmektedir. Sosyal görevler ise uygun düşmez. Toplum için üstlenilen bir sorumluluğu yerine getirmenin en iyi yolu, bu sorumluluğun kuruluşun birincil görevine hizmet etmesini sağlamaktır ¹²⁶.

5. İŞ ÂHLÂKI

İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla yakından ilişkili bir diğer kavram ise iş ahlâkıdır. Ahlak, kişilerin dürüst davranışlarda bulunup bulunmaması ve doğru ile yanlışın araştırılması ile ilgilidir. Bir başka tanıma göre ise ahlak; bireylerin, sosyal grupların ve toplumların faaliyetlerini ahlaki kurallar ve prensipler bakımından değerlendirildikleri bir süreçtir. Bu değerlendirmede esas alınan kriterler, geleneksel inançlar, ulaşılmak istenen idealler, arzulanan hedefler, karşılıklı saygı ve dürüstlüğe dayanan kaliteli bir ilişki anlayışıdır. Yöneticiler için ahlaki konular;

¹²⁵ Peter F. Drucker, Yeni Gerçekler, (Çev.: Birtane Kararakçı), 2. Baskı, Ankara: Tisamat Basımevi, 1992, s.90

¹²⁶ Drucker, a.g.e., s.92

alıcıların, satıcıların, müşterilerin, hissedarların ve kendilerinin birbirleriyle çatışan çıkarlarını dengeleme girişimlerinden kaynaklanmaktadır ¹²⁷ .

İş ahlâkı; işletmenin, toplumun, rakiplerinin, halkın ve tüketicilerin beklentilerini gerçekleştirme konusunda doğru ve adil davranmasıdır. İşletmeler şu üç yolla iş ahlâkıyla ilgili düşünceyi kendi bünyelerine yerleştirebilirler. Bunlar, (1) Şirket politikası veya iş ahlâkı kodu, (2) Yasal olarak iş ahlâkı komitesi atamak ve (3) Yönetim geliştirme programlarında iş ahlâkını öğretmek. Burada iş ahlâkı kodu ile kastedilen, davranışlara rehberlik eden politika, ilke ve kurallardır. İş ahlâkı kodu yalnızca işletmeye ait değildir, işletmede çalışan kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışlarına da rehberlik edebilir.

İşletmede çalışan kişilerin ahlâka uygun davranmaları isteniyorsa, yönetimin aşağıdaki konulara özen göstermesi gerekecektir.

- İş ahlâkıyla ilgili davranışlar için anlaşılabilir tüzükler oluşturma,
- İş ahlâkı ile ilgili tüzükleri öğretme ve önemini anlatmak,
- Ahlâka aykırı alanlardan kaçma,
- Yasal olmayan veya ahlâk dışı olan iş ve hareketleri soruşturmak için kontroller oluşturma,
- Ahlâka uygun davranışları ödüllendirme ve cesaretlendirme.

İş ahlâkı konusu daha çok toplum, çıkar grupları, işletme içi politikalar ve birey düzeyinde incelenmektedir. Birinci düzeyde toplum bulunmaktadır. Buna örnek olarak Güney Afrika'daki ırkçılık probleminin kapitalizme kadar bütün toplumsal konuları içermektedir. İkinci düzeyde çıkar grupları yer almaktadır. Bunlar çalışanlar, satıcılar, pay sahipleri, tahvil sahipleri vb. kapsamaktadır. Üçüncüsü ise içsel politikalarla ilgilidir. Burada bir işletmede çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Dördüncü düzeyde birey ve bireyin moral durumu yer almaktadır.

İşletmeler kendilerine bazı sorular sorarak, iş ahlâkı konusunda ne durumda olduklarını öğrenebilirler. Bu sorulardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Bir grup insanın temel haklarını inkâr etmede toplum ahlâken doğru mu davranmıştır?
- Kaynakları tahsis etmek için en iyi sistem kapitalizm midir?
- Pazarı düzenlemede hükümetin rolü ne olmalıdır?

¹²⁷ Michael A. Hitt, R. Dennis Middlemist ve Robert L. Mathis, Management: Concepts and Effective Practice, 2nd Edition, West Publishing Company, New York-1986, ss.573-574

- İşletme, kendi ürünleri ile ilgili olası tehlikeyi tüketiciye bildirmeli mi?
- Satıcılarına karşı yükümlülükleri nelerdir?
- Çalışanları ile yaptığı hangi tür anlaşma doğrudur?
- Çalışanlar ve yöneticilerin karşılıklı yükümlülükleri nelerdir? İşçilerin sahip olduğu haklar nelerdir?

- İşletmedeki kişiler birbirlerine karşı nasıl davranmalıdır?
- Bir insan ve bir çalışan olarak yükümlülüklerimiz nelerdir?

Bütün bu ve buna benzer sorular bir işletmedeki günlük konularla ilgilidir. Bu soruların arkasında iki temel konu yatmaktadır. Bunlardan ilki, diğer insanlara doğru davranıyor muyuz, ikincisi böyel davranmaktan kaçınmalı mıyız? Ahlâka ilişkin sorulara işletmenin her düzeyindeki faaliyetlerinde karşılaşılabilmektedir. Çünkü iş ahlâkı bireysel, toplumsal ve işletmeye ait davranış kurallarıyla ilgilidir ¹²⁸.

Eskiden beri toplum işadamlarının ne ölçüde ahlaka uygun hareket ettiğini dikkatle izler. İşadamlarına karşı olan tutum bunların davranışları ile yakından bağlantılıdır. İşadamlarının ahlaki davranışları daha çok sahipler, alıcılar, işte çalışanlar, alacaklılar ve rakiplerle olan ilişkilerle ilgilidir. Buna göre; ¹²⁹

- İş sahipleri, yöneticilerin isabetli kararları sonucunda satışların ve karların artması, buna paralel olarak işletme kârlarının artmasını,
- Alıcılar, işletmelerin ürettiği malların kaliteli ve fiyatlarının makul düzeyde olmasını,
- İşte çalışan kişiler, işe alma, yükseltme ve ücret belirlemede yöneticilerin dürüst davranmasını,
- Alacaklılar, alacaklarının zamanında ödenmesini ve işletme kayıtlarının gerçeği yansıtmasını,
- Rakipler, işletmenin pazarlama faaliyetlerinin satılan malların gerçek yönlerini yansıtmasını ister.

İş ahlâkı kapsamına giren konulardan ilki, işletmeleri talep fazlalığından ve arz azlığından faydalanarak zaman zaman fiyatları aşırı yükselterek “fırsatçı politika” gütmeleri, haksız ve aşırı

¹²⁸ Huriye Çatalca, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı”, Yayınlanmamış Makale, ss.10-12

¹²⁹ Zeyyat Hatiboğlu, a.g.e., s.603

karlar elde etmeleriyle ilgilidir. İkincisi, gerçek dışı ve asılsız reklamlar yaparak malın satış potansiyelini artırırken, rakip işletmelerin mallarını ve hizmetlerini kötileyici ve küçük düşürücü reklamlar yapmak, rakipleri hakkında haksız dedikodular çıkarıp bunları yayma çabalarına girişmek diye nitelendirilen “haksız rekabet”tir. Haksız rekabet iş ahlakına aykırıdır ve de kanunen yasaklanmıştır.

Üçüncü konu ise, hem toplum değerlerine hem de kanuna aykırı olduğu halde, çocuk denecek yaşta işçi çalıştırmak, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamak, ücret, terfi ve teşvik politikasında adil davranmamak ve adam kayırmakla ilgilidir. İş ahlakının en önemli konularından biri de devlete ve yerel yönetimlere karşı olan vergi ve diğer “yasal yükümlülükleri” dürüstçe, zamanında yerine getirme sorumluluğudur. İş ahlakı insanın kendine karşı ne kadar dürüst ise başkalarına karşı da en azından o ölçüde dürüst olmasını zorunlu kılmaktadır¹³⁰.

Bütün yöneticiler, ahlâki ilkeler için ortak bir paydanın gerekli olduğunu savunurlar. Ama çoğu özel bir tür iş ahlakının gereksiz olduğunu öne sürecektir. İşletmenin amacı, toplumun istediği miktarda ve fiyatta mal ve hizmet sunmaktır. Kârlar mal ve hizmeti topluma rakiplerden daha iyi sunmanın ödülüdür. Bir şirket bu yolla topluluğa ve ortak davaya kendi katkısını ortaya koyar. Ahlak insanla ilişkilidir; şirket ise bir insan değildir. Yasalarla kurulmuştur ve tek sorumluluğu yasalara bağlı kalmaktır. Gerekli olan yalnızca yasalar ve yönetimin bilincidir, ahlaktan sözetmek gereksizdir. Ahlaklılık yasallık demektir.

Bunun karşıtı olan görüş ise böyle bir yaklaşımı son derece ilkel bulur. Genel olarak hukuk negatif ve asgaridir. Etkiden çok tepkiyi temsil ettiği için zamanın gerisinde kalmıştır. Yasalar statiktir, iş dünyası ve sanayi sürekli değişmektedir. Yalnızca yasalara dayanmak, yöneticileri güncel sorunları geçmiş yönelimler temelinde ele almaya zorlar.

Bu görüşe göre, sadece yöneticinin bilincine ve iyi niyetine güvenmek de yanlış olur. Çok karmaşık bir kavram olan ahlak konularını tek bir kişinin değerlendirmesine bırakmak tehlikelidir. Bireysel ayrımlar ve yöneticilerin öğrenim farklılıkları böylesi bir uygulamayı başarısız kılar. Kimi yöneticiler ince ve duyarlı bir vicdana sahiptir, kimilerinin vicdanı ise nasırlaşmıştır. İnsanların, oyunun kuralları belli olmadan faaliyetlerini koordine etmesini ya da yarışmasını beklemek komik olur. Bir çok yetkili bütün yıkıcı psikolojik sorunların son tahlilde

¹³⁰ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, ss.115-116

ahlaki sorunlar olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu tip sorunlar genellikle kişinin davranışlarıyla inançları arasındaki çatışmadan kaynaklanır ¹³¹.

Bir çok insanın ahlaki değer yargıları konusunda görüş birliği içinde olmasına rağmen, ahlaki yükümlülükler ya da araçlar konusunda görüş birliği sağlamak güçtür. Örneğin bir çok insan özel bir hareketin (ya da aracın) iyi bir sonuç getirmesi durumunda haklı bir hareket olduğunu düşünmektedir. Yani, eğer sonuç özgürlük ise, öldürmek tamamen haklı olmaktadır. Bu ahlak dayanağı savaşlarda bariz bir biçimde ortaya çıkmaktadır ve askerlerin davranışlarını etkilemektedir.

Buna karşılık diğer bir çok insan, bir hareketin (ya da aracın) yalnızca yol açtığı sonuca göre değil, ayrıca o hareketin kendine has olan doğası ile de yargılanması gerektiğine inanmaktadır. Bu iki ahlak anlayışı arasındaki önemli fark, gerçekte davranışsal ahlakın yargılanmasını güçleştirmektedir. Bir başka ilave unsuru da göz önüne aldığımız zaman bu yargı daha da zorlaşmaktadır. Eğer ilk görüşü, yani bir hareketin yol açtığı sonuca göre haklı olduğu görüşünü ele alacak olursak “kimin için iyi?” sorusunu değerlendirmemiz gerekir. Aslında insanların bu konular üzerindeki görüşleri çok farklılık gösterdiği için karmaşıktır. Temel ahlak anlayışları genel olarak üç kategoriye ayrılabilir: (1) Egoist, (2) Faydacı ve (3) Farklılaştırılmış Faydacı.

Egoist görüşe göre; bir hareketin ahlaki bakımdan doğruluğu, o hareketin bir kişi için yol açtığı sonuçlar bakımından spesifik biçimde değerlendirilir. Egoist bir hareketin ahlaki olup olmadığını değerlendirirken “benim kendi çıkarımı ne maksimize edecektir?” sorusunu sorar.

Faydacı görüşte sorulan soru, “iyi olanı ne maksimize edecektir?” şeklindedir. Faydacı, iyiliğin bireyler arasında eşit dağılımı ile değil, yaratılan iyiliğin büyük olması ile ilgilenmektedir.

Son olarak farklılaştırılmış faydacı görüşte sorulan soru, “iyiliği en fazla sayıda insana ulaştıracak olan nedir?” sorusudur. Farklılaştırılmış faydacı, iyiliğin dağılımı ile ilgilenmektedir ve eğer iyilik daha fazla kişi tarafından paylaşılacaksa, kendi payının azalmasını kabul edebilir ¹³².

Ahlakın bir kanunu, kuralı yoktur; fakat bir çok yönetici vicdanı, yetişmesi, ileri görüşü ve sosyal baskılarla ahlak kurallarına uyma zorunluluğunu hisseder.

¹³¹ Isabel Werner, Liderlik ve Yönetim, Çev.: Vedat Üner, 1.Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.208

¹³² Hitt, Middlemist, Mathis, a.g.e., ss.575-576

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN

AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, teorik kısımda öne sürülen bilgiler ışığında, kıt kaynakları kullanarak ihtiyaçların karşılanması amacıyla mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin çevreye ve topluma karşı sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edip etmediklerini ortaya koymaktır.

İşletmeler yalnızca mal ve hizmet üreten ekonomik birim olmaktan çıkmış, topluma ve çevreye saygılı, sosyal sorumluluğa sahip, iş ahlakı kuralları çerçevesinde hareket eden sosyal birer birim olmuşlardır. İşletmeler varlıkları ile ülke ekonomisini olumlu yönde etkilerken çevreyi de olumsuz yönde etkilerler. Sanayisi kalkınmakta olan ülkelerde çevre kirliliği istenmese de kaçınılmaz bir durumdur. Özellikle 21. yy'a girmeye hazırlandığımız şu günlerde çevre kirliliği son haddine varmıştır. Bu aşamada işletmelere daha fazla sorumluluk düşmektedir.

Çevreleriyle sürekli etkileşim içinde bulunan işletmelerin sosyal sorumluluk kavramı ve doğal çevre karşısındaki tutumlarını, tavırlarını ve bu konudaki yaklaşımlarını ortaya koymak amacıyla böyle bir ampirik çalışma yapılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

a) İşletmelerde sosyal sorumluluk bilincine yavaş yavaş erişmektedirler. Ancak tam olarak sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettikleri söylenemez. Ancak bu konuda büyük bir aşama kaydedilmiştir.

b) Önceki yıllara göre işletmelerin amaçlarının sıralamasında büyük değişiklikler gözlenmektedir. Eskiden maksimum kâr sağlamak işletmenin birinci amacı olurken sosyal sorumluluk ve iş ahlakı en son sıralarda yer almaktaydı. Ancak günümüzde bu sıralamalar değişikliğe uğramış, maksimum kâr amacı daha alt sıralarda yer alırken, sosyal sorumluluk ve iş ahlakı işletmenin amaçları arasında daha üst sıralarda yer almaya başlamıştır.

c) Sosyal sorumluluğa bakış açısında da büyük değişiklikler meydana gelmiş, klasik görüş daha çok ilgi görürken, işletmeler, günümüzde artık modern görüşü daha fazla kabul etmeye başlamışlardır.

d) Toplumun çevre konusunda bilinçlenmeye başlaması ve bu konuya olan duyarlılığının artması işletmeleri de çevre konusunda daha duyarlı olmaya ve bu konuda gerekli tedbirleri almaya zorlamaktadır. Doğal çevreye zarar vermemeye ya da verdikleri zararı en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

3. ANKETİN KAPSAMI VE UYGULANACAĞI KURUMLAR HAKKINDA GENEL BİLGİ

Anketimizi, 1994 yılında İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği 500 büyük sanayi kuruluşundan Denizli'de bulunan 14 işletmenin üst düzey yöneticileriyle yaptık.

Anketimiz iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda işletmeye ve yöneticiye ilişkin tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda işletme - çevre etkileşimi ve işletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili anket soruları yer almaktadır. Anketimiz, tezimizin teori kısmında öne sürülen bilgiler ışığında hazırlanmış 17 sorudan oluşmaktadır.

4. SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Soru 1. Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi işletmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır?

Bu soruyu sormamızdaki başlıca amacımız, işletmenin aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip ekonomik bir birim olarak kabul edilip edilmediğini ortaya koymaktır. Bu sorunun cevabı Tablo 1'de gösterilmiştir.

TABLO 1

İşletmeyi en iyi tanımlayan ifade	İşletme	%
(a) şıkkı	2	14.2
(b) şıkkı	12	85.8

İşletmelerden % 14.2'si, işletmenin insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunarak maksimum kâr elde etmeyi amaçlayan ekonomik ve teknik birim olduğunu ifade eden (a) şıkkını, % 85.8'i ise ilk şıktaki tanıma ilave olarak işletmenin aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip kuruluşlar olduğunu ifade eden (b) şıkkını işaretlemişlerdir. Bu sonuçlar işletmelerin kendilerini yalnızca kâr sağlamayı amaçlayan ekonomik bir birim değil, aynı zamanda sosyal bir birim olarak gördüklerini ifade etmektedir.

Soru 2. İşletmenizin amaçlarını öncelik sırasına göre sıralayınız.

İşletmelerin çok çeşitli amaçları vardır. Bu soru ile işletmelerin sosyal sorumluluk amacının diğer amaçları arasında nerede yer aldığı tesbit edilmek istenmektedir. Bu sorunun cevabı Tablo 2’de gösterilmiştir.

TABLO 2

İşletmenin Amaçları	Önem Sıraları											
	1		2		3		4		5		6	
	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%
Maksimum kâr sağlamak	3	21.4	1	7.1	2	14.2	2	14.2	3	21.4	3	21.4
Toplum ihtiyacını karşılayan mal ve hizmet üretmek	4	28.5	4	28.5	1	7.1	2	14.2	1	7.1	2	14.2
İşletmenin varlığını sürekli kılmak	4	28.5	4	28.5	4	28.5	2	14.2	-	-	-	-
Çevreye istihdam olanağı sağlamak	1	7.1	2	14.2	1	7.1	2	14.2	2	14.2	6	42.8
Pazar payını artırmak	1	7.1	2	14.2	5	35.7	2	14.2	1	7.1	3	21.4
Sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı	1	7.1	1	7.1	1	7.1	4	28.5	7	50	-	-

Tablo 2’den anlaşılacağı üzere anket kapsamındaki işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan temel amaçlarının başında “toplum ihtiyacını karşılayan mal ve hizmet üretmek” ile “işletmelerin varlığını sürekli kılmak” seçeneklerini % 28.5 ile birinci önem sırasına yerleştirmişlerdir. İşletmelerin ikinci önem sırasında da bu amaçlar yine % 28.5 oranla ikinci sırada gelmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere Denizli’deki sanayi işletmelerinin önde gelen temel amaçları toplum ihtiyacını karşılayan mal ve hizmet üretmek ve işletmenin varlığını sürekli kılmaktır.

“Maksimum kâr sağlamak” amacı % 21.4 ile ikinci sırada birinci önem derecesinde yer almaktadır. Yine % 21.4 ile bu amaç beşinci ve altıncı sıralarda yer almaktadır.

Üçüncü önem sırası, % 35.7 ile pazar payını artırmaktır. “Sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı” amacı % 50 ile beşinci sırada ve % 28.5 ile dördüncü sırada yer almaktadır. İşletmelerden % 7.1’i bu amaca birinci sırada yer vermiştir.

“Çevreye istihdam olanağı sağlamak amacı” % 42.8 ile altıncı sırada yer almaktadır.

Genellikle işletmelerin “maksimum kâr sağlamak” olan amacının birinci sırada, “sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı” amacının ise en son sırada yer aldığı yaygın bir görüştür. Ancak ortaya çıkan sonuç, Denizli’deki sanayi işletmelerinin bu klasik sıralamalarında daha değişik bir tablo sergilediklerini, “maksimum kâr sağlamak” amacının aynı oranla ilk sıralarda yer aldığı gibi son sıralarda da yer aldığını göstermiştir. Yine aynı şekilde “sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı” amacına daha üst sıralarda yer verilmiş ve hatta bir işletme ilk sırada yer vermiştir. Hiç bir işletme “sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı”na en son sırada yer vermemiştir. Bu da en azından Denizli’deki işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda daha duyarlı olmaya başladıklarını göstermektedir.

Soru 3. İşletmenizin doğal çevreye olan olumsuz etkisi nedir?

Bu soruyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürürlerken çevrede herhangi bir olumsuzluk yaratıp yaratmadıkları eğer böyle bir olumsuzluk sözkonusu ise bunun daha çok ne yönde olduğu öğrenilmek istenmektedir. Cevabu Tablo 3’te gösterilmiştir.

TABLO 3

İşletmenizin doğal çevreye olan olumsuz etkisi	İşletme	%
Olumsuz etkisi yoktur.	9	64.2
Su kirliliği	2	14.2
Hava kirliliği	2	14.2
Gürültü	1	7.1
Toprak kirliliği	-	-

Ankete cevap verenlerden % 64.2’sinin çevreye herhangi bir olumsuz etkisi sözkonusu değildir. % 14.2’si su kirliliğine, yine % 14.2’si hava kirliliğine, % 7.1’i gürültüye sebep olmaktadır.

Soru 4. İşletmeniz kurulurken herhangi bir tepkiyle karşılaştınız mı?

Bu soru işletmenin kurulurken herhangi bir tepkiyle karşılaşmış mı, böyle bir tepki söz konusu ise daha çok hangi çevrelerin tepkisi olduğunu ortaya koymak için hazırlanmıştır.

TABLO 4

Herhangi bir tepkiyle karşılaştınız mı?	İşletme	%
Hiçbir tepkiyle karşılaşmadık	12	85.7
Toplumun tepkisi	2	14.2
Çevrecilerin tepkisi	1	7.1
Otoritenin tepkisi	1	7.1
Uzman kişi ve kuruluşların tepkisi	-	-

Ankete katılan işletmelerden % 85.7'si işletmeleri kurulurken herhangi bir tepkiyle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerden % 14.2'si toplumun tepkisiyle karşılaştıklarını, % 7.1'i otoritenin tepkisiyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Hiçbir işletme uzman kişi ve kuruluşların tepkisiyle karşılaştıklarını belirtmemiştir.

Soru 5. İşletmeniz böyle bir tepkiyle karşılaştıysa ne gibi önlemler aldınız?

Dördüncü soruyla bağlantılı olan bu soru, işletmelerin karşılaşmış oldukları tepkilere karşı ne gibi tedbirler aldığını, bu tepkilere karşı ne denli duyarlı olduklarını anlamak amacıyla sorulmuştur. Bu soruyu yalnızca tepkiyle karşılaşan işletmeler yanıtlamışlardır.

Buna göre, toplumun tepkisiyle karşılaştıklarını ifade eden işletme, halka işletmenin faaliyetleri konusunda halka bilgi verildiğini ve çevreye herhangi bir zarar gelmemesi için tüm önlemlerin alındığı konusunda çevrecilerin ikna edildiğini belirtmiştir. Hem toplumun hem çevrecilerin ve hem de otoritenin tepkisiyle karşılaştıklarını ifade eden işletme ise, buna karşılık önlem olarak, halka işletme faaliyetleri konusunda bilgi verildiğini, çeşitli toplantılar düzenlenip bildiriler sunularak uzman kişi ve kuruluşlar üzerinde olumlu izlenimler yaratılmaya çalışıldığını ve tepkiye yol açan nedenin yani olumsuzluğun ortadan kaldırıldığını belirtmiştir.

Anlaşılacağı gibi, tepkiyle karşılaşan işletmeler bu tepkilere kayıtsız kalmamışlar, kendileri hakkında olumlu görüşler yaratabilmek ve tepki kaynaklarını ikna edebilmek için gerekli tedbirleri büyük bir titizlikle almışlardır.

Soru 6. Doğal çevrenin korunmasında işletmelerin yaklaşımı nasıl olmalıdır?

İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılıklarını ölçmek amacıyla hazırladığımız bir sorudur. Doğal çevrenin korunmasına ne kadar önem verildiği ve işletmelerin bu konuya olan yaklaşımlarının nasıl olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorunun cevabı Tablo 5'te gösterilmiştir.

TABLO 5

Doğal çevrenin korunmasında işletmelerin yaklaşımı ne olmalıdır?	İşletme	%
Çevre konusunda daha duyarlı olmalıdırlar	11	78.5
Parasal kaynak ayırmalıdırlar	3	21.4
Personel bilinçlendirilmeli, çevre konulu seminer, panel ve konferans düzenlemeli	8	57.1
İşletmeler, çevre konusunda yeterince bilinçlidir.	-	-

İşletmelerin hiç biri, çevre konusunda yeterince bilinçli olduklarını ifade eden “d” şikkını işaretlememiştir. Bu da işletmelerin doğal çevrenin korunması konusunda yeterince bilinçli olmadıklarını göstermektedir. Ankete katılanlardan % 78.5’i işletmelerin çevre konusunda daha duyarlı olmaları gerektiğini, % 57.1’i çevre konusunda personelin bilinçlendirilmesini ve bu amaçla çevre konulu seminer, panel ve konferans düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. % 21.4’ü işletmelerin bu konuda parasal kaynak ayırmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu sonuçlar bize önceki yıllara nazaran günümüzde, işletmelerin, doğal çevrenin korunmasında daha hassas ve duyarlı bir tutum sergilediklerini ortaya koymuştur.

Soru 7. İşletmeniz de çevre kirliliğini önleyici ne gibi tedbirler aldınız?

İşletmelerin çevre kirliliğine önemli bir etkisinin olduğu bir gerçektir. Doğal çevrede bir çok tahribat yaratmaktadırlar. Ancak işletmeler alabilecekleri bir çok önlemlerle bu tahribata engel olabilirler ya da en aza indirgeyebilirler. Bu soruyla işletmelerin çevre kirliliğini önleme yönünde ne gibi tedbirler aldıklarını ortaya koymayı amaçladık. Bu sorunun cevabı Tablo 6’da gösterilmiştir.

TABLO 6

Çevre kirliliğini önleyici tedbirler	İşletme	%
Arıtma tesisi kurduk	4	28.5
Bacalara filtre taktırdık	9	64.2
Atık maddelerin yeniden değerlendirilmesini sağladık	3	21.4
İşletmemizi insan sağlığına ve çevreye en az zarar verecek yerlerde kurduk	3	21.4
Diğer	4	28.5

Tablodan da anlaşılacağı gibi işletmelerin % 64.2’si bacalara filtre taktırdıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte % 28.5’lik bir kesimi arıtma tesisi kurmuştur. Yine % 28.5’lik

bir yüzdeyle diğer şikkını işaretleyen işletmelerden ikisi faaliyetleri itibariyle çevre kirliliğine yol açmadıklarını bu yüzden herhangi bir tedbir almadıklarını, diğer iki işletme de arıtma tesislerinin kurulmakta olduğunu ve bu konudaki çalışmaların devam ettiğini belirtmişlerdir. % 21.4'ü atık maddelerin yeniden değerlendirilmesini sağladıklarını, yine % 21.4'ü de işletmelerini insan sağlığına ve çevreye en az zarar verecek yerlerde kurduklarını belirtmiştir.

Bu sonuçlar, işletmelerin çevre kirliliği konusunda daha duyarlı davrandıkları ve bu konudaki sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştıklarını göstermektedir.

Soru 8. Doğal çevreyi korumak için çıkarılan yasal düzenlemeler hakkındaki düşünceniz nedir?

Devlet çıkardığı bir takım yasalarla doğal çevreyi korumayı amaçlamaktadır. Ancak doğal çevreyi korumaya yönelik olan bu yasal düzenlemeler yeterli mi? Sorumuz işletmelerin bu konudaki görüşlerini öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. Cevabı Tablo 7'de gösterilmiştir.

TABLO 7

Yasal düzenlemeler;	İşletme	%
Yeterlidir	2	14.2
Açık ve anlaşılır değil	1	7.1
Yaptırım gücü yok, faaliyetlere ışık tutuyor	6	42.8
Açık sorumluluklar yüklememekte	2	14.2
Denetim gücü yetersiz	11	78.5

Ankete cevap veren işletmelerden % 14.2'si yasal düzenlemelerin yeterli olduğunu, % 7.1'i çevreyle ilgili yasal düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmadığını, % 42.8'i yasal düzenlemelerin yaptırım gücü sağlayamadığını ancak işletme faaliyetlerine ışık tuttuğunu, % 14.2'si açık sorumluluklar yüklemediğini ve % 78.5'lik büyük bir kısmı ise denetim gücünün yetersiz olduğunu ifade etmiştir.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi her ne kadar çevrenin korunmasına ilişkin yasal düzenlemeler mevcut olsa dahi bunlar amaca hizmet edememekte, çok yetersiz kalmaktadır. Çıkarılan yasal düzenlemelerin amacına ulaşması için, yeniden gözden geçirilmeli, yetkililerin sorumluluk alanlarını açık ve anlaşılır bir şekilde belirleyen ve yaptırım gücü sağlayan yeni yasalar çıkarılmalıdır.

Soru 9. İşletmenizin çevresel etkilere karşı tutumu nasıl olmuştur?

İşletme-çevre etkileşimi iki yönlü bir olgudur. Bu soru çevresel etkiler sonucunda işletmelerin ne gibi tutumlar sergilediklerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Cevabı Tablo 8’de gösterilmiştir.

TABLO 8

Çevresel etkilere karşı,	İşletme	%
Kayıtsız kalmıştır	-	-
Yönetim, örgüt bünyesinde değişmelere yeni düzenlemelere gitmiştir.	4	28.5
Teknik ve sosyal yenilikler örgüt bünyesinde organize edilmiştir.	8	57.1
Kısmi düzenlemelere gidilmiştir.	3	21.4

Tabloya baktığımızda hiç bir işletme çevresel etkilere karşı kayıtsız kalmamıştır. Buna karşılık % 28.5’i çevresel değişimlere karşı örgüt bünyesinde değişmeler yönünde yeni düzenlemelere gittiğini, % 57,1’i teknik ve sosyal yenilikler örgüt bünyesinde sistematik bir tarzda organize edildiğini, % 21.4’ü kısmi düzenlemelere gidildiğini belirtmiştir. Anlaşılacağı gibi işletmeler çevrelerinde meydana gelen değişmeler karşısında kayıtsız kalmamakta bir şekilde tepki göstermektedir.

Soru 10. İşletmelerin çevre sorunlarına karşı daha fazla ilgi göstermelerinin nedeni sizce hangisidir?

Özellikle son yıllarda, işletmeler çevre sorunlarına karşı daha duyarlı yaklaşmakta ve bu konudaki sorumluluklarının bilincinde olmaktadır. İşletmelerin çevre sorunlarına karşı neden bu kadar ilgi duyduklarını belirlemek amacıyla hazırladığımız bu sorunun cevabı Tablo 9’da gösterilmiştir.

TABLO 9

İşletmelerin çevre sorunlarına karşı daha fazla ilgi göstermelerinin nedeni	İşletme	%
Kamuoyunun çevre sorunlarına duyarlılığının artması	9	64.2
Çevre mevzuatının genişlemesi, işletmelere yükümlülük getirmesi	3	21.4
Çevresine saygılı olan işletmelerin saygınlığının artması	4	28.5
“Kirlenen temizler” ilkesinin yaygınlaşması	1	7.1

Yukarıdaki sonuçlara göre, işletmelerin % 64.2’si, kamuoyunun çevre sorunlarına karşı duyarlılığının artması nedeniyle çevre sorunlarına daha fazla ilgi gösterildiğini ifade etmiştir. % 21.4’ü bunun nedeninin, çevre mevzuatının genişlemesi ve işletmelere artan yükümlülükler getirmesi, % 28.5’i çevresine saygılı olan işletmelerin kamuoyu, yasa koyucu ve uygulayıcıları

nezdinde saygınlığının artması, % 7.1 gibi küçük bir kesimi ise “kirleten temizler” ilkesinin gittikçe yaygınlaşması olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi işletmeleri çevre sorunları konusunda daha fazla ilgili olmalarına zorlayan etken daha çok kamuoyunun bu konudaki duyarlılığının artması olmuştur.

Soru 11. İşletmelerin sosyal sorumlulukla hareket etmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?

İşletmelerin, faaliyette bulunurlarken sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri gerekip gerekmediğini ve işletmelerin sosyal sorumluluk kavramına nasıl baktıklarını anlamak amacıyla hazırladığımız bu sorunun cevabı Tablo 10’da gösterilmiştir.

TABLO 10

İşletmelerin sosyal sorumlulukla hareket etmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?	İşletme	%
Evet	14	100
Hayır	-	-

Tablo 11’den de anlaşılacağı gibi işletmelerin % 100’ü, sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmeleri gerektiğine inandıklarını belirtmişler ve “evet” şikkını işaretlemişlerdir.

Görüldüğü gibi, işletmelerin çalışma anlayışlarında bir değişme kaydedilmiş ve “sosyal sorumluluk” bilinci ile hareket etmek tüm işletmelerde yaygın bir şekilde görülmeye başlanmıştır.

Soru 12. Sizce sosyal sorumluluk nedir?

İşletmeler sosyal sorumluluk kavramından ne anlamaktadırlar? Bunu ortaya koymak amacıyla hazırlanmış bir sorudur. Sorunun cevabı Tablo 11’de gösterilmiştir.

TABLO 11

Sizce sosyal sorumluluk nedir?	İşletme	%
Tüketiciye hizmet etmek ve tüketiciyi korumak	5	35.7
Doğal kaynakları korumak ve rasyonel kullanımını sağlamak	4	28.5
İşsizlik, hastalık ve sefalet gibi konulara karşı kendini görevli hissetmek ve çözüm için üstüne düşeni yapmak	-	-
Kişilerin mutluluğu ve refahı için gereken çabayı göstermek	4	28.5
Çalışanlara karşı her türlü maddi ve manevi tatmini sağlayarak iyi çalışma koşulları yaratmak	1	7.1

Tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı gibi işletmelerden % 35.7'si sosyal sorumluluğun tüketiciye hizmet etmek ve tüketiciyi korumak olduğunu, % 28.5'i doğal kaynakları korumak ve rasyonel kullanımı sağlamak olduğunu, yine % 28.5'i kişilerin mutluluğu ve refahı için gereken çabayı göstermek olduğunu, % 7.1'i ise çalışanlara karşı her türlü maddi ve manevi tatmini sağlayarak iyi çalışma koşulları yaratmak olduğunu belirtmiştir. Sorumuzun işsizlik, hastalık ve sefalet gibi konulara karşı kendini görevli hissetmek ve çözüm için üstüne düşeni yapmak olan "c" şıkkını hiç biri işaretlememiştir. Sonuç olarak işletmeler sosyal sorumluluğu, topluma hizmet ve kıt kaynakların rasyonel kullanımı şeklinde algılamaktadır.

Soru 13. Aşağıdaki ifadelerden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

Bu sorumuzla, işletmelerin sosyal sorumluluğa bakış açısını ortaya koymayı amaçladık. Bu sorunun cevabı Tablo 12'de gösterilmiştir.

TABLO 12

En uygun ifadeyi işaretleyiniz	İşletme	%
(a) şıkkı	2	14.2
(b) şıkkı	12	85.7

Bu soruya cevap veren işletmelerden % 14.2'si sosyal sorumlulukta "klasik görüş"ü yansıtan a şıkkını, % 85.7'si ise modern görüşü yansıtan b şıkkını işaretlemiştir.

Klasik görüşe göre, işletmeler toplum kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak maksimum kâr sağlamayı amaçlayan ekonomik birer birim olduklarından sosyal amaçları sağlayan kurumlar olarak düşünülmezler. Buna karşılık modern görüş ise işletmelerin sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olduklarından toplumsal sorunlarda ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluşturduklarını, bugünün toplumuna yatırım yapan işletmelerin yarının uzun vadeli kârını elde edebileceklerini savunur.

Tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı gibi işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarında gözle görülür bir değişme olmuş ve klasik görüşten modern görüşe doğru bir kayma sözkonusu olmuştur. Bu da işletmeler açısından sevindirici bir değişimdir.

Soru 14. İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasında yol açan nedenleri öncelik sırasına göre işaretleyiniz.

İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan bir çok neden vardır. Biz bu nedenlerin daha çok neler olduğunu ortaya koymak amacıyla bu soruyu hazırladık. Bu sorunun cevabı Tablo 13'te gösterilmiştir.

TABLO 13

İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan nedenler	Önem Sıraları											
	1		2		3		4		5		6	
	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%	İşletme	%
İşletmenizin toplumdaki izlenimi	5	35.7	5	35.7	2	14.2	2	14.2	-	-	1	7.1
Çevre kirliliğinin gittikçe artması	4	28.5	4	28.5	5	35.7	-	-	-	-	-	-
Uzmanların yönetime geçmesi	2	14.2	3	21.4	3	21.4	3	21.4	2	14.2	1	7.1
Ülke doğal kaynaklarının kullanılması	2	14.2	2	14.2	3	21.4	6	42.8	1	7.1	-	-
İşçi sendikalarının güçlenmesi	-	-	-	-	-	-	2	14.2	7	50.0	5	35.7
Yasal nedenler	1	7.1	-	-	1	7.1	1	7.1	4	28.5	7	50.0

İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan nedenlere baktığımızda, birinci sırada % 35.7'lik bir oranla işletmelerin toplumdaki izlenimi yer almaktadır. İkinci önem sırasında yer alan çevre kirliliğinin gittikçe artması % 28.5 oranla ikinci sıradadır. Ankete katılan işletmelerin % 35.7'si işletmenin toplumdaki izlenimini ikinci önem sırasına, % 28.5'i çevre kirliliğinin artması seçeneğini ikinci önem sırasına koymuşlardır.

Yasal nedenlerle işletmenin topluma karşı sosyal sorumluluk duyması gerektiğini belirten işletme sadece bir tanedir. İşçi sendikalarının güçlenmesi neticesinde sosyal bilincin arttığını düşünen işletme yoktur.

İşletmelerin çevre kirliliğine önem vermeye başladıkları ve işletmenin toplumdaki izlenimine önem verdikleri yukarıdaki cevaplardan anlaşılmaktadır. Yalnız tüm işletmeler için bu söz konusu değildir. İşletmelerin hepsi aynı düşüncede değildir. İki şirket yöneticisi

“uzmanların yönetime geçmesi” şıkkını birinci sıraya almışlardır. İki işletme de “lke doğal kaynaklarının kullanılması” seçeneğini birinci sıraya almışlardır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk duymalarına yol açan ilk faktörler “işletmenin toplumdaki izlenimi” ve “evre kirliliğinin gittikçe artması”dır. Bu sonuçtan işletmelerin toplum üzerinde olumlu etki bırakabilmek ve toplumun saygınlığını kazanmak amacıyla ve evre sorunlarından rahatsız oldukları için topluma karşı sosyal sorumluluk duydukları görülmektedir.

15. İşletmeniz çalışanlarına karşı sorumluluğunu nasıl yerine getirmektedir?

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarından birisi de çalışanlarına karşı olan sorumluluğudur. İşletmelerin bu sorumluluğunu nasıl yerine getirdiklerini anlamak amacıyla hazırlanan bu sorunun cevabı Tablo 14’te gösterilmiştir.

TABLO 14

İşletmeniz alışanlara karşı sorumluluğunu nasıl yerine getiriyor?	İşletme	%
İstihdam olanağı sağlayarak	9	64.2
Sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak	6	42.8
İyi alışma imkânı sağlayarak	8	57.1
cret artışı sağlayarak	4	28.5
Sorumluluklarını artırarak	2	14.2

Tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işletmeler çalışanlarına karşı sorumluluklarını % 64.2’lik bir çoğunlukla ilk sırada istihdam olanağı sağlayarak yerine getirmektedir. Bu sorumluluğu, % 57.1’i ikinci olarak iyi çalışma imkânı sağlayarak, % 42.8’i üçüncü sırada sosyal ihtiyaçlarını sağlayarak yerine getirmektedir. Dördüncü sırada % 28.5’i ücret artışı sağlayarak ve sonuncu sırada % 14.2’lik bir yüzde ile sorumluluklarını artırarak yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Soru 16. İşletmeler doğadaki kıt kaynaklardan biri olan enerjiyi kullanırken neye dikkat etmelidirler?

İşletmelerin sosyal sorumluluk alanlarından birisi de doğadaki kıt kaynakları rasyonel bir şekilde kullanmaktır. Bu kaynaklardan birisi de enerjidir. Bu soru işletmelerin enerjiyi kullanırken gereken sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini anlamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorunun cevabı Tablo 15’te gösterilmiştir.

TABLO 15

Enerjiyi kullanırken neye dikkat ediyorsunuz?	İşletme	%
Enerji kullanımında tasarruf sağlamak	14	100.0
Daha çok insan enerjisi kullanmak	-	-
Ülke alım-gücüne katkı için yüksek kâr sağlamak	-	-
Hepsi	1	7.1

İşletmelerin % 100'ü de enerji kullanımında tasarruf sağlayarak, % 7.1'i enerji kullanımında tasarruf sağlamak, daha çok insan enerjisi kullanmak, ülke alım gücüne katkı için yüksek kâr sağlamak gibi önlemleri alarak kıt kaynakların rasyonel kullanımıyla ilgili bu önemli sosyal sorumluluğu yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerin bu konudaki duyarlılığı hemen göze çarpmaktadır.

Soru 17. Sizce yöneticilerin “iş ahlâkına” aykırı hareket etmesine yol açan neden aşağıdakilerden hangisidir?

İşletme yöneticilerinin iş ahlâkı kuralları çerçevesinde hareket etmeleri beklenir. Ancak her yönetici bu iş ahlâkı kuralları çerçevesinde hareket etmez. İşletme yöneticilerini bu yola iten nedenleri ortaya çıkarmak amacıyla hazırlamış olduğumuz bu sorunun cevabı Tablo 16'da gösterilmiştir.

TABLO 16

İş ahlâkına aykırı hareket etmeye yol açan nedenler;	İşletme	%
Haksız kazanç peşinde olmak	4	28.5
Amaçlara ulaşmak için her yolun mübah olduğu görüşünü benimsemek	6	42.8
Ürünün kalitesizliği	-	-
İş ahlâkının gereksiz olduğunu düşünmeleri	1	7.1
İşletmenin ahlâki ölçülere değil yasalara bağlı olduğu görüşünü savunmaları	3	21.4
Çevreyi sorumsuzca kirletmek	-	-

İşletmelerin iş ahlâkına aykırı hareket etmelerinin nedeninin, % 42.8'i “Amaçlara ulaşmak için her yolun mübah olduğu görüşünü benimsemek olduğunu, % 28.5'i haksız kazanç ve kâr peşinde olmak, % 21.4'ü işletmenin ahlâki ölçülere değil yasalara bağlı olduğu görüşünü savunmak ve % 7.1'i ise iş ahlâkının gereksiz olduğunu düşünmeleri olduğunu belirtmiştir. Ürünün kalitesizliği ve çevreyi sorumsuzca kirletmek şıklarını hiç biri işaretlememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağımızın en önemli sorunlarından biri haline gelen doğal çevre sorunu, bütün insanlığı bu konuda göreve çağırılmaktadır. Tabii burada en önemli görev, bir yandan doğadaki kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretiminde bulunurken bir yandan da çevrede önemli tahribatlara yol açan işletmelere düşmektedir.

Doğal çevre sorunlarının daha çok sanayi devriminden sonra ortaya çıktığı görülmüştür. Nüfus artmaya başladıkça ilk önceleri beslenme, giyinme ve barınma gibi ihtiyaçların karşılanması için, daha sonraları ise daha rahat bir yaşam için doğal çevreyle mücadele halinde olunmuştur. Sanayileşme planlı olmamış, doğal çevre faktörü gözardı edilmiştir. Büyük ölçüde tahribata uğrayan doğal çevrenin, kendi kendini tamir edeceği düşüncesi doğru çıkmayınca, doğal çevrenin yok olmaya başlaması insanoğlunda büyük bir korkuya sebep olmuştur.

Bu aşamada işletmeler hemen göze çarpılmaktadır. Bir yandan mal ve hizmet üreten insan ihtiyaçlarını karşılamakta ve ülkenin sanayileşmesine katkıda bulunmakta, diğer yandan da doğal çevrede en büyük tahribatlara yol açılmaktadırlar. İşletmeler eskiden beri kendilerinin ekonomik birer birim olduklarını, bir takım sosyal faaliyetleri ve sorumlulukları yerine getiren sosyal kuruluşlar olmadıklarını belirtirler. Ancak çağımızın gereği olarak kendilerine çok büyük sorumluluklar düştüğünü, uzun dönemde toplumun saygınlığını kazanmanın ne kadar önemli olduğunu, bu anlamda kendilerinin aynı zamanda sosyal kuruluşlar olduklarını kabul etmektedirler. Bu anlamda yavaş yavaş sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ettiklerini ifade etmektedirler. Ancak tam anlamıyla sosyal sorumluluk bilincine ulaştıkları söylenemez. Zira anketimizde yer alan, işletmenin tanımıyla ilgili sorumuza işletmelerin büyük bir çoğunluğu “sosyal sorumluluğa sahip sosyal bir kuruluş” ifadesinin yer aldığı “b” şıkkını işaretlemiştir. Yine “işletmelerin sosyal sorumluluğa sahip olması gerektiğine inanıyor musunuz” sorusuna da işletmelerin hepsinin “evet” yanıtını vermiş olmaları bizi böyle bir sonuca ulaştırmaktadır. Bu sonuçlar birinci varsayımımızı doğrular niteliktedir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları konusu, çalışmamızın teori kısmındaki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi değişme ve gelişme göstermiştir. İlk yıllarda işletmelerin sosyal sorumlulukları kâr elde etme anlayışlarıyla özdeş olarak kabul edildiğinden sorumluluk anlayışları da oldukça sınırlıydı. Günümüzde ise sosyal sorumluluk, sınırları tam olarak belirlenemeyen karmaşık bir sorun haline almıştır. Sosyal sorumluluk konusunun en çok gelişmiş ülkelerde hissedildiği doğru olmakla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde de soruna karşı artan bir duyarlılığın gelişmekte olduğu söylenebilir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarına ilişkin görüşlerinin olumlu yönde değişmeye başlamasının bir sonucu olarak işletmelerin amaçlarının sıralamasında da değişikliklere yol açmıştır. Kendine, çevreye ve topluma saygısı olan işletmeler “sosyal sorumluluk ve iş ahlakı” amacına önem vermeye başlamışlardır. Bu sonuçlar ikinci varsayımımızı da doğrulamaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarında da önemli bir değişiklik görülmektedir. “İşletmeler, toplum kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak maksimum kâr sağlamayı amaçlayan ekonomik birer birim olduklarından sosyal amaçları sağlayan kurumlar olarak düşünülemezler” görüşü yerine; “işletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olduklarından toplumsal sorunlarda ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluştururlar, bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler yarımın uzun vadeli kârını elde edebilirler” görüşü hakim olmaya başlamıştır. Bu da işletmelerin kendilerini topluma ve çevreye karşı sorumlu hissettiklerinin ve bu konudaki duyarlılıklarının bir göstergesidir. Günümüzde artık sosyal sorumlulukta klasik görüşten ziyade modern görüşün daha çok kabul gördüğü, Denizli’deki sanayi işletmeleriyle yaptığımız anket sonuçlarından da anlaşılmıştır. Böylece üçüncü varsayımımızın da doğrulandığı anlaşılmaktadır.

Toplumun doğal çevre sorunlarına karşı daha bilinçli ve duyarlı olmaya başlaması, çevre sorunlarının çözümünde, işletmeleri, bir takım önlemler almaya zorlamaktadır. İşletmelerin, tam olarak faaliyetlerine başlamadan önce iyi bir fizibilite çalışmasıyla, kuruluş yerlerini iyi tesbit ederek insan sağlığına zarar vermeyecek yerlerde kurmaları, bu açıdan soruna karşı alınacak ilk tedbir olarak görülmektedir.

İşletmeler, çevreye zarar vermeyecek ya da en az zarar verecek önlemleri almak zorundadırlar. Bunu işletmeler, kendi istekleriyle olmasada toplumdan gelen baskılarla yapmaktadırlar. Denizli’deki sanayi işletmelerinde yaptığımız araştırmamızda, bu konuya oldukça duyarlı yaklaştıkları, toplumun saygısını kazanmak istedikleri anlaşılmaktadır. Anketimizin üçüncü sorusunda yer alan “işletmenizin doğal çevreye olumsuz etkisi nedir?” sorusuna çoğunluğu, olumsuz etkisi olmadığını belirtmiştir. Olumsuz etkisinin olmaması için gerekli önlemleri almaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlar dördüncü varsayımımızı da doğrular niteliktedir.

Çalışmamızın teori kısmını gözönünde bulundurarak, başta Denizli sanayi işletmeleri olmak üzere ülkemiz işletmeleri için şu önerilerde bulunabiliriz:

- İşletmelerin sosyal sorumluluğu konusunda yalnızca işletme yöneticileri değil, toplumun her kesimi eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidir.

- Sosyal sorumluluğa ilişkin sorunları belirlemek ve uygulama olanağı olmayan önerilerde bulunmak yerine, çözüm yollarının denenmesi daha yararlı ve etkisi olacaktır.

- Bazı işletmeler, sırf toplum gözünde iyi bir yer edinebilmek için, sosyal sorumluluklarını sözde yerine getirerek bunu bir reklâm aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu tür işletmelerin böyle davranışlarına göz yummamak gerekir.

- İşletme yöneticileri, çeşitli toplantılar düzenleyerek, işletme çalışanlarının, işletme amaçları, hedefleri, sosyal sorumluluk alanları ve doğal çevrenin korunması konusunda bilgilendirilmesi faydalı olacaktır.

- İşletmelerin toplum için varlıkları kaçınılmazdır. Onları, bir takım sorunlara yol açtıkları için dışlamak yerine faaliyetlerinin, olumsuz yönlerini azaltacak şekilde yürütmeleri için yönlendirmek daha doğru olacaktır. Bu da toplumun her kesiminin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ve devletin bu konuda çıkaracağı daha yapıcı yasalarla sağlanabilir.

- Çevre kirliliğini önlemek için işletmelerin, parasal kaynak ayırmaları gerekir.

- Bir sorun, ortaya çıkmadan önlenirse maliyeti daha düşük olur. Bu yüzden işletmelerin, kuruluş yerlerini iyi seçmesi, tüm arıtma tesislerini kurması, sonradan katlanmak zorunda kalacakları maliyeti düşürecektir.

- İşletmeler, doğadaki kıt kaynakları kullanırlar. Bu kaynakları en rasyonel şekilde kullanmak başlıca sosyal sorumluluklarıdır. Bunun için özellikle atıkların yeniden değerlendirilmesini sağlayacak, sistemin kurulup faaliyete geçirilmesi bu sorumluluğun yerine getirilmesini önemli ölçüde sağlayacağı kanısındayız.

EK 1

UYGULAMA ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN SORU KAĞIDI

SAYIN YÖNETİCİ

Bu anket, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde "İşletme-Çevre Etkileşimi ve İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu" konusunda yapılan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmak üzere düzenlenmiştir.

Amacımız, işletmelerin çevreleriyle ilişkilerini gözönünde bulundurarak, toplumun kıt kaynaklarını kullanmak suretiyle mal ve hizmet üreten bu kuruluşların çevreye zarar vermeden, topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olarak hizmet etmelerini sağlamak için sorumluluk duygularının neler olduğunun araştırılmasıdır.

Lütfen, ilişikteki ifadeleri dikkatle okuyunuz. Her bir ifade de sizin durumunuza en çok uyan cevabın yanına (X) işaretini koyunuz.

Anketteki bilgiler hiç bir şahsa ve makama verilmeyecek, yalnızca bilimsel amaçlara ve kimlik zikredilmeksizin değerlendirilecektir. İsminizi yazmayabilirsiniz.

İlginize teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırma Görevlisi

ESİN ŞAHİN

ANKET FORMU

KURUMUN (İŞLETMENİN) :

ADI :

ADRESİ :

FAALİYET DALI :

ANKETİ CEVAPLANDIRANIN :

ADI-SOYADI:

EĞİTİMİ :

GÖREVİ :

ANKET SORULARI:

1) Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi işletmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır?

a- İşletme, üretim faktörlerini biraraya getirip insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunarak maksimum kâr elde etmeyi amaçlayan ekonomik ve teknik bir birimdir.

b- İşletme, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde biraraya getirip mal ve hizmet üretiminde bulunan, kâr sağlamayı amaçlayan, aynı zamanda sosyal sorumluluğa sahip ekonomik bir birimdir.

2) İşletmenizin amaçlarını 1'den 6'ya kadar önem sırasına göre sıralayınız.

a- Maksimum kâr sağlamak. ()

b- Toplum ihtiyacını karşılayan mal ve hizmet üretmek. ()

c- İşletmenin yaşamını sürekli kılmak. ()

d- Çevreye istihdam olanağı sağlamak. ()

e- Pazar payını artırmak. ()

f- Sosyal sorumluluk ve iş ahlâkı. ()

3) İşletmenizin doğal çevreye olan olumsuz etkisi nedir? Uygun olanını işaretleyiniz.

a- Su kirliliğine sebep olmuştur.

b- Hava kirliliğine sebep olmuştur.

c- Gürültüye sebep olmuştur.

d- Toprak kirliliğine sebep olmuştur.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

.....

4) İşletmeniz kurulurken herhangi bir tepkiyle karşılaştınız mı?

a- Toplumun tepkisiyle karşılaştık.

b- Çevrecilerin tepkisiyle karşılaştık.

c- Otoritenin tepkisiyle karşılaştık.

d- Uzman kişi ve kuruluşların (üniversiteler, sanayi odaları, özel sektör yöneticileri vb.) olumsuz görüşleriyle karşılaştık.

e- Hiçbir tepkiyle karşılaşmadık.

f- Diğer (lütfen belirtiniz).....

5) İşletmeniz böyle bir tepkiyle karşılaştıysa, ne gibi önlemler aldınız?

a- Halka işletmemizin faaliyetleri konusunda bilgi verildi.

b- Çevreye herhangi bir zarar gelmemesi için tüm önlemlerin alındığı konusunda çevreciler ikna edildi.

c- Çeşitli toplantılar düzenlenip bildiriler sunularak uzman kişi ve kuruluşlar üzerinde olumlu izlenimler yaratılmaya çalışıldı.

d- Tepkiye yol açan neden (olumsuzluk) ortadan kaldırıldı.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

6) Sizce doğal çevrenin korunmasında işletmelerin yaklaşımı nasıl olmalıdır? Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- Çevre konusunda daha duyarlı olmalıdırlar.

b- Parasal kaynak ayırmalıdırlar.

c- Çevre konusunda personel bilinçlendirilmelidir. Bu amaçla çevre konulu seminer, panel ve konferanslar düzenlenmelidir.

d- İşletmeler, çevre konusunda yeterince bilinçlidir.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

7) İşletmenizde çevre kirliliğini önleyici ne gibi tedbirler aldınız? Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- Arıtma tesisi kurduk.

b- Bacalara filtre taktırdık.

c- Atık maddelerin yeniden değerlendirilmesini sağladık.

d- İşletmemizi insan sağlığına ve çevreye en az zarar verecek yerlerde kurduk.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

8) Doğal çevreyi korumak için çıkarılan yasal düzenlemeler hakkındaki düşünceniz nedir?

Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- Çevreyi korumaya yönelik yasal düzenlemeler yeterlidir.

b- Çevreyle ilgili yasal düzenlemeler açık ve anlaşılır değildir.

c- Bu yasal düzenlemeler yaptırım gücü sağlayamamış, ancak işletmelerin faaliyetlerine ışık tutmuştur.

d- Kanunlar yetkililere açık sorumluluklar yüklememektedir.

e- Denetim gücü yetersizdir.

f- Diğer (lütfen belirtiniz).....

9) İşletmenizin çevresel etkilere karşı tutumu nasıl olmuştur? Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- Çevrede meydana gelen değişmelere karşı kayıtsız kalmıştır.

b- Çevre koşullarındaki değişmelere karşı yönetim, örgüt bünyesinde değişmeler yönünde yeni düzenlemelere gitmiştir.

c- Teknik ve sosyal yenilikler yönetim tarafından örgüt bünyesinde sistematik bir tarzda organize edilmiştir.

d- Çevrede meydana gelen yenilikler karşısında kısmi düzenlemelere gidilmiştir.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

10) İşletmelerin çevre sorunlarına karşı daha fazla ilgi göstermelerinin nedeni sizce aşağıdakilerden hangisidir? Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- Kamuoyunun çevre sorunlarına duyarlılığının giderek artması.

b- Çevre mevzuatının giderek genişlemesi ve işletmelere artan yükümlülükler getirmesi.

c- Çevresine saygılı olan işletmelerin kamuoyu, yasa koyucu ve uygulayıcıları nezdinde saygınlığının artması.

d- "Kirlenen temizler" ilkesinin yaygınlaşmaya başlaması.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

11) Tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler topluma saygılı bir biçimde çevreye zarar vermeden iş ahlakı kuralları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar.

Bu anlamda işletmelerin sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmeleri gerektiğine inanıyor musunuz?

a- Evet

b- Hayır

12) Sizce sosyal sorumluluk nedir? En uygun olanını işaretleyiniz.

a- Tüketicie hizmet etmek ve tüketiciyi korumak.

b- Doğal kaynakları korumak ve rasyonel kullanımını sağlamak.

c- İşsizlik, hastalık ve sefalet gibi konulara karşı kendini görevli hissetmek ve çözüm için üstüne düşeni yapmak.

d- Kişilerin mutluluğu ve refahı için gereken çabayı göstermek.

e- Çalışanlara karşı her türlü maddi ve manevi tatmini sağlayarak iyi çalışma koşulları yaratmak.

13) Sizce aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını işaretleyiniz.

a- İşletmeler, toplum kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak maksimum kâr sağlamayı amaçlayan ekonomik birer birim olduklarından sosyal amaçları sağlayan kurumlar olarak düşünülemezler.

b- İşletmeler, sosyal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olduklarından toplumsal sorunlarda ve çözümlerinde toplumun bir parçasını oluştururlar. Bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler yarının uzun vadeli kârını elde edebilirler.

14) İşletmenizin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan nedenleri öncelik sırasına göre işaretleyiniz.

a- İşletmenin toplumdaki izlenimi. ()

b- Çevre kirliliğinin gittikçe artması. ()

c- Uzmanların yönetime geçmesi. ()

d- Ülke doğal kaynaklarının kullanılması. ()

e- İşçi sendikalarının güçlenmesi. ()

f- Yasal nedenler. ()

g- Diğer (lütfen belirtiniz).....

.....

15) İşletmeniz çalışanlarına karşı sorumluluğunu nasıl yerine getirmektedir? Uygun olanlarını işaretleyiniz.

a- İstihdam olanağı sağlayarak.

b- Sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak.

c- İyi çalışma imkânı sağlayarak.

d- Ücret artışı sağlayarak.

e- Sorumluluklarını artırarak.

f- Diğer (lütfen belirtiniz).....

16) İşletmeler doğada kıt kaynaklardan biri olan enerjiyi kullanırken neye dikkat etmelidirler?

a- Enerji kullanımında tasarruf sağlamak.

b- Daha çok insan enerjisi kullanmak.

c- Ülke alım gücüne katkı için yüksek kâr elde etmek.

d- Hepsisi.

e- Diğer (lütfen belirtiniz).....

17) Sizce yöneticilerin “iş ahlakı”na aykırı hareket etmesine yol açan neden aşağıdakilerden hangisidir?

a- Haksız kazanç ve kâr sağlamak.

b- Amaçlara ulaşmak için her yolun mübah olduğu görüşünü benimsemek.

c- Ürünün kalitesizliği.

d- İş ahlakının gereksiz olduğunu düşünmeleri.

e- İşletmenin ahlaki ölçülere değil, yasalara bağlı olduğu görüşünü savunmaları.

f- Çevreyi sorumsuzca kirletmek.

KAYNAKÇA

- AKTEPE, Eyyüp; İşletmecilik Bilgileri, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını No: 53, 1988.
- ALPUGAN, Oktay-M.Hulusi DEMİR - Mete OKTAV - Nurel ÜNER; İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 3. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995.
- ALTUĞ, Fevzi; Çevre Sorunları, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1990.
- AYDIN, Vahdet; İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara: Sevinç Matbaası, 1969.
- BARANSEL, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2. baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 163, 1979.
- BAYSAL, Ayşe Can; Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul: Avcıol Basımevi, 1993.
- CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- CREGO, Edwin T.-Peter D. SCHIFFRIN-Ronald A. GUNN-James C. KAUSS; İş Planlaması, (Çev. Vedat Üner), 1. baskı, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- ÇATALCA, Huriye; "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", Yayınlanmamış Makale.
- DAWSON, Tony; Principles and Practice of Modern Management, Tudor Business Publishing Limited, 1993.
- DEMİRBİLEK, Tunç; "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", Ankara: M.P.M. Yayınları Verimlilik Dergisi, 1992/1.
- DİKEN, Ahmet; İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Tofaş'ta Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, Seminer Çalışması, Konya: 1992.
- DİCLE, Ülkü-Atilla DİCLE; "Örgütsel Değişim", Ankara: M.P.M. Yayınları Verimlilik Dergisi, C. II, Sayı: 3, 1973.
- DİNÇER, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2. baskı, İstanbul: Timaş Basımevi, 1992.

DRUCKLER, Peter F.; Yeni Gerçekler, (Çev. Birtane Kararakçı), 2. baskı, Ankara: Tisamat Basımevi, 1992.

DÜNYA ÇEVRE KALKINMA KOMİSYONU; Ortak Geleceğimiz, (Çev. Belkıs Çorakçı), 3. baskı, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ekim 1991.

DÜREN, Zeynep; Yönetim Bilimi Ders Notları, İstanbul: İ.Ü.S.B.F. Masa Üstü Yayıncılık, 1994.

ERDOĞAN, İlhan; İşletmelerde Davranış, İstanbul: Yön Ajans, 1987.

EREN, Erol; "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4.

EREN, Erol; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, 3. baskı, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 234, 1990.

EREN, Erol; İşletmelerde Yenilik Politikası, İstanbul: Formül Matbaası, 1982.

EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Küre Ajans, 1991.

EREN, Erol; Yönetim Psikolojisi, 4. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.

EROĞLU, Feyzullah; Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayınevi, 1995.

HATİBOĞLU, Zeyyat; İşletme Yönetimine Giriş, 1. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1994.

HICKS, Herbert G.; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. Osman Tekok v.d.), 3. baskı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

HITT, Michael A.-R. Dennis MIDDLEMIST-Robert L. MATHIS; Management: Concepts and Effective Practice, 2nd Edition, West Publishing Company, New York-1965.

INTRODUCTION TO MANAGEMENT SERIES; The Enterprise and Factors Affecting, International Labour Office, Geneva-1965.

KARABULUT, Muhittin-İsmail KAYA; Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri, İstanbul: Yön Ajans, 1988.

- KELEŞ, Ruşen; İnsan-Çevre-Toplum, Ankara: Özkan Matbaacılık, 1992.
- KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, 4. baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.
- KREITNER, Robert; Management, 2nd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983.
- KURTULUŞ, Kemal; Reklam Harcamaları, 3. baskı, İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- MASSIE, Joseph L.; İşletme Yönetimi, (Çev. Şan Özalp v.d.), 1. baskı, ____, 1983.
- MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ YAYINLARI; Ormancılık Kesiminde Çevresel Etki Değerlendirme, Ankara, 1992.
- MUCUK, İsmet; Modern İşletmecilik, 4. baskı, İstanbul: Der Yayınları, 1989.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer; İşletme İktisadı, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.
- ORAL, Güngör; Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul: Yayımlar Matbaası, 1993.
- ÖZEVREN, Mina; “Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi”, İstanbul: Dünya Gazetesi, 7 Aralık 1994.
- ÖZKALP, Enver; Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını 249/169, ____.
- ÖZTÜRK, Tanju; Pazarlama Ekonomisi ve Tüketicinin Korunması, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü Yayını 17, 1981.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; İşletmelerde Halkla İlişkiler, Bursa: Rota Yayıncılık, 1992.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat- Tuncer TOKOL; İşletme I, Bursa: Rota Yayıncılık, 1995.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat-Tuncer TOKOL; İşletme II, Bursa: Rota Yayıncılık, 1995.
- SARGUT, A. Selami; Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, 1. baskı, Ankara: Verso Yayıncılık, 1994.

SCHEIN, Edger H.; Örgütsel Psikoloji, (Çev. A. Sağtür-Ş. Özalp), 1. baskı, Ankara: Kalite Matbaası, 1976.

ŞAHİN, Mehmet; “İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, Eskişehir: A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C. II, Sayı: 1, 1984.

ŞİMŞEK, M. Şerif; İşletme Bilimlerine Giriş, Konya: Damla Ofset Matbaacılık, 1995.

ŞİMŞEK, M. Şerif; Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 71, 1978.

TENEKECİOĞLU, Birol; “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, Eskişehir: Eskişehir Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. XIII, Sayı: 2, 1977.

TORTOP, Nuri- Eyyüp G. İSBİR-Burhan AYKAÇ; Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

TOSUN, Kemal; İşletme Yönetimi, 6. baskı, Ankara: Savaş Kitabevi, 1992.

TOSUN, Kemal; Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Yön Ajans, 1990.

ÜLGEN, Hayri; “Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi”, İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi, C. II, Sayı: 2, 1973.

ÜLGEN, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989.

YAZICI, Reşat; İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi, Ankara: _____, 1987.

YOZGAT, Osman; İşletme Yönetimi, 5. baskı, İstanbul: Metler Matbaası, 1983.

WERNER, Isabel; Liderlik ve Yönetim, (Çev. Vedat Üner), 1. baskı, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

WERTHER, William B.-Keith DAVIS; Human Resources and Personnel Management, 4th Edition, McGraw-Hill International Editions, 1993.