

21419

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE
YÖNETEN VE YÖNETİLENLERİN
SOSYAL SORUMLULUKLARI
ALGILAYIŞLARI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Mak.Müh. Nihat YAZICI

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Ömür Timurcanday ÖZMEN

İZMİR, 1992

ÖNSÖZ

Günümüzde gelişen ve değişen sosyo-ekonomik şartların bir sonucu olarak çağdaş toplumlar sanayi toplumu haline gelmiştir. Ekonomik şartların ve endüstri toplumunun gelişmesi bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır.

Ulusal ekonomiden dünya ekonomisine geçmek için kısa dönemli planlama yerine uzun dönemli planlama ile bütünleşme hedeflenmiştir. Endüstri toplumunun sosyal sorumluluklara önem vermesinin bir sonucu olarak, iş gücü ağırlıklı teknolojiye yüksek teknolojiye geçilmektedir.

İletişim araçları şimdiye kadar görülmemiş bir çeşitlilik ve hız sergilemektedir. Yeni televizyon ağları ve kanalları, video, sinema, mobil telefonlar, rekor sayıda dergiler, haber bültenleri, gazeteler ile verilen bilgilerin sonucunda sağlanan gelişme ve buna bağlı olarak da yeni sosyal sorumluluk kavramları oluşmaktadır.

Çalışma hayatında kadınların öne geçişi, çevre ve biyoloji çağının gelişi ile yeni bir yüzyıla bu kavramlar ışığında girilmektedir. Yöneten ve Yönetilenlerin sosyal sorumlulukları hassas bir şekilde algılamaları ve duyarlı olmaları, toplumun refah toplumu olmasını sağlayabilir.

Bu araştırmada gelişen ve değişen sosyo-ekonomik koşulların işletmelere etkisi ile yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumluluklarının istatistiksel analizleri yapılarak belirli sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tezin hazırlanması sırasında değerli yardımlarını gördüğüm danışman hocam Doç.Dr. Ömür Timurcanday Özmen'e, tablo ve analiz çalışmalarında yardımını esirgemeyen Mimar İdil İzdarer'e ve Nilgün Güzel'e, araştırmanın gerçekleşmesine ve yazım için yardımlarını esirgemeyen Ayten Naykî'ya, Ayşe Durgun'a, anketimize yanıt veren tüm yöneten ve yönetilenler ile, araştırmaya yardımcı olan firma sahiplerine ve özellikle güçlükleri aşmada en büyük desteğim sevgili eşim Dr. Eser Yazıcı'ya teşekkür ederim.

İ Ç İ N D E K İ L E R

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	I I I
İÇİNDEKİLER.....	I V
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
TEZİN AMACI, KAPSAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVE	
1.1. Giriş.....	1
1.2. Tezin Önemi.....	2
1.3. Tezin Amacı.....	3
1.4. Tezin Kapsamı.....	3
1.5. Kuramsal Çerçeve.....	4
1.5.1. İşletmeler.....	4
1.5.2. Yönetenler.....	7
1.5.3. Yönetilenler.....	1 1
1.5.4. İşletme ile Doğrudan ve Dolaylı İlişkili Gruplar ve Kuruluşlar.....	1 5
A) Doğrudan İlişkili Grup ve Kuruluşlar.....	1 6
I - Hissedarlar	
II - Yönetenler	
III - Yönetilenler	
IV - Müşteriler	
V - Yakın Çevre ve Toplum	
B) Dolaylı İlişkili Grup ve Kuruluşlar.....	1 9
I - Sendikalar	
II - Satıcı Firma ve Gruplar	
III - Devlet	
IV - Mesleki Kuruluşlar	

Sayfa No

1.5.5. Sosyal Sorumluluklara Yaklaşım Türleri..... 2 2

- I- Azami Kârı Ön plana Çıkaran Yaklaşım
- II- Sosyal Sorumluluğu Ön plana Çıkaran Yaklaşım
- III- Azami Faydayı Ön plana Çıkaran Yaklaşımı

İKİNCİ BÖLÜM..... 2 5

**SOSYAL SORUMLULUKLARIN VE KAVRAMLARIN
TARİHSEL GELİŞİMİ**

- 2.1. Sanayi Devriminden Önceki Dönem..... 2 5
- 2.2. Geçiş Dönemi ve Sanayi Devriminden Sonraki Dönem..... 3 2
- 2.3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Durumu ile Türkiye'deki Gelişmeler ve Mevcut Durum..... 3 8
- 2.4. Sosyal Sorumluluğun Tanımı..... 4 7

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM..... 5 1

**SOSYAL SORUMLULUKLARA TESİR EDEN
FAKTÖRLER**

- 3.1. Doğa ve Çevre Faktörleri..... 5 1
- 3.2. Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim Faktörleri..... 5 2
- 3.3. Çok Uluslu Şirketlerin Etkileşiminden Doğan Faktörler..... 5 5
- 3.4. Siyasi Faktörler..... 5 6
- 3.5. Eğitim Faktörleri..... 5 7
- 3.6. İşletme Fonksiyonları ile İlgili Faktörler..... 5 8
 - 3.6.1. Üretim Faktörleri..... 5 9
 - 3.6.2. Personel Faktörleri..... 6 0
 - 3.6.3. Pazarlama Faktörleri..... 6 5
 - 3.6.4. Finans Faktörleri..... 6 6

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM..... 6 8

**SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELERDE,
YÖNETEN VE YÖNETİLENLERCE ALGILANMASI
İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA**

4.1. Araştırma Tasarımı..... 6 8

4.1.1. Örneklem..... 6 8

4.2. Veri Toplama Aracı..... 6 9

4.3. Araştırma Kısıtları..... 7 0

4.4. Bulguların Değerlendirilmesi..... 7 1

4.4.1. İşletme İçi ve İşletme Dışı Sosyal Harcamalar
ile İlgili Bulgular ve Değerlendirilmeleri..... 7 1

4.4.2. İşletmelerde Çalışan Yöneten ve Yönetilenlerin
Sosyal Sorumluluğu Anımsatan Sözcüklerin
Değerlendirilmeleri..... 8 8

4.4.3. İşletmelerde Çalışan Yöneten ve Yönetilenlerin
Sosyal Sorumlulukları Algılamaları ile İlgili
Bulguların Değerlendirilmeleri..... 8 9

4.4.4. Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk
Açısından İşletmelerden Beklentileri..... 1 0 4

4.4.5. Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk
Açısından İşletmelerden Şikayetleri..... 1 0 5

4.4.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Yapısı..... 1 0 7

4.4.7. Yöneten ve Yönetilenlerin İşletmeleri Sosyal
Sorumluluk ile İlgili Değerlendirme Sonuçları
ve Ortalamaları..... 1 1 1

SONUÇ..... 1 1 4

KAYNAKLAR..... 1 1 7

TABLolar

Tablo 1: Anket Yapılan İşletmelerin 1989-1990-1991 Yıllarında İşletme İçi ve Dışı Taraflarla İlgili Sosyal Harcamaları.....	72
Tablo 2: Anket Yapılan Firmaların Sosyal Harcama Oranları ve Değerlendirme Sonuçları.....	79
Tablo 3: Alman Shell Firmasının 1976 Yılı Sosyal Harcamalarından Örnekler.....	81
Tablo 4: Fransız Singer Firmasının 1972, 1973 ve 1974 Senelerinin Sosyal Denetim Raporu.....	83
Tablo 5: STEA Firmasının 1974 Yılı Sosyal Bilançosu.....	84
Tablo 6: Yönetenlerin İşletmenin Personel Faktörü ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	90
Tablo 7: Yönetilenlerin İşletmenin Personel Faktörü ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	92
Tablo 8: Yönetenlerin İşletmenin Üretim Faktörü ve Çevre Koruma ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	94
Tablo 9: Yönetilenlerin İşletmenin Üretim Faktörü ve Çevre Koruma ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	95
Tablo 10: Yönetenlerin İşletmenin Pazarlama Faktörü ve Tüketicinin Korunması ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	96
Tablo 11: Yönetilenlerin İşletmenin Pazarlama Faktörü ve Tüketicinin Korunması ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	97

Tablo 12: Yönetenlerin İşletmenin Yönetimi Yakın Çevre, Yardım ve Bağışları ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	98
Tablo 13: Yönetilenlerin İşletmenin Yönetimi Yakın Çevre Yardım ve Bağışları ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	99
Tablo 14: Yönetenlerin İşletmenin Finans Faktörü ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	100
Tablo 15: Yönetilenlerin İşletmenin Finans Faktörü ile İlgili Algılayışlarının Değerlendirilmesi.....	101
Tablo 16: Yönetenlerin Genel Olarak İşletmeyi Sosyal Sorumluluk Açısından Değerlendirmesi.....	102
Tablo 17: Yönetilenlerin Genel Olarak İşletmeyi Sosyal Sorumluluk Açısından Değerlendirmesi.....	103
Tablo 18: Medeni Durum.....	107
Tablo 19: Yaş Grubu.....	107
Tablo 20: Eğitim Durumu.....	108
Tablo 21: Gelir Durumu.....	108
Tablo 22: Çalışanların Dağılımı.....	109
Tablo 23: Cinsiyet.....	109
Tablo 24: Görev Durumu.....	110
Tablo 25: Sosyal Sorumluluk Kavramlarının Yöneten ve Yönetilenler Açısından Değerlendirilmesi.....	111

BİRİNCİ BÖLÜM

TEZİN ÖNEMİ, AMACI, KAPSAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Giriş

Modern ve çağdaş toplumlarda değişen değerler ve bilgi düzeyinin artışı elli yıl önce sözü edilmeyen faaliyetlerin kamu oyunda açıkça tartışılması sonucunu yaratmaktadır.

İşletmelerin toplumdaki şeffaflığının artışı, sistem içinde varlığını sürdürme çabası, sosyal faaliyetlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi ile sağlanmaktadır. Buna bağlı olarak da ekonomik koşulların değişmesi ile çağdaş endüstri toplumu oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerin faaliyetleri borsalar ve yayın organları ile bilinçli bir izleyici kitlesi tarafından değerlendirilmektedir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını nitelendiren faaliyetler, neticeleri itibariyle hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde değişik düzeyde tartışılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde sosyal sorumluluk konuları ve kavramları yasalar ile düzenlenmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde sosyal sorumluluk kavramlarının oluşturulmasında işletmelere, yönetenlere ve yönetilenlere önemli görevler düşmektedir.

İşletmelerde yöneten ve yönetilenler, mal ve hizmet üretirken yaratılan ekonomik değerlerle toplumun refahını artırmanın yanısıra, topluma olan diğer sosyal sorumluluklarını da unutmamalıdır. Çalışanların hassas ve duyarlı olması, toplumun sosyal sorumluluğa önem vermesini sağlayabilir. Toplumun düzenleyici gücü sosyal sorumluluk kavramlarının yerleşmesine yardımcı olabilir. Buna bağlı olarak da merkezi ve yerel yönetimler yasalar ile gerekli düzenlemeleri yapabilirler.

1.2. Tezin Önemi

Büyük bir sistem olan toplum içindeki işletmeler ile yönetenler ve yönetilenlerin var olma sebebi topluma hizmet etmektir. İşletmeler mal ve hizmet üretirken bir çok sosyal etkinliklere sebep olurlar. Bu nedenle işletmeler çevresi ile devamlı ilişki içindedir.

İşletmeyi, yönetenleri ve yönetilenleri etkileyen toplumların değişik özellikleri vardır. Ekonomik gelişme, endüstrileşme, liberal ekonomi, çoğulcu yönetimin etkileri, toplumda yer alan bir çok grup ve kuruluşların çeşitli faaliyetleri sosyal sorumlulukların gelişmesine tesir eden etkenlerdir.

Modern ve çağdaş toplumlarda sosyal sorumluluk koşulları ve ilişkileri asgari düzeyde yasalarla belirlenmektedir.

Devlet, işletme faaliyetlerini düzenleyen yasalar yapar, koruyucu ve düzenleyici önlemler alır. Topluma yararlı faaliyetleri düzenler. Çalışanların sosyal yapı ve güvencelerini artırıcı önlemler alır.

Ancak herşeyi yasalarla yapmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle sosyal sorumluluk konu ve kavramlarını; örf ve adetler gibi topluma benimsetmek gerekir. Sosyal sorumluluk kavramlarının benimsenmesini ve yaygınlaşmasını sağlamak çağdaş toplum olma gereği için önemlidir. Araştırma, anketler, bu konuda yazılan eserler ve yapılan tespitler bilimsel katkılarda bulunmalıdır.

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken sosyal yapıyı kuvvetlendiren bir yaklaşım içinde olmalıdır. Bu husus da doğal olarak yöneten ve yönetilenlere çok bağımlıdır.

Sosyal sorumluluk kavram ve konuları hakkında işletmelerde, yöneten ve yönetilenlerce yapılanlar bilimsel olarak incelenmiş, uygulama sonuçları ile eğilimler tespit edilmiştir. Bilimsel olarak önerilen kavramların uygulamada sonuçları ve nedenleri görülmektedir. Gelişimin göstergesi olan sosyal sorumluluk değerlerin uygulama şansının yüksekliği ile ölçülmektedir. Tezimiz bu nedenlerle güncel olarak insanlık, özgürlük ve uygarlık adına önemlidir.

1.3. Tezin Amacı

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerinin bir değerlendirilmesini yaparken kullanılan kavramları, bilimsel tanımları derlemek, ekonomik yaşam içinde sosyal sorumluluğun yöneten ve yönetilenler açısından algılanmasını incelemektir.

Çalışmada, insan unsuru ile beraber toplumun ve doğal çevrenin etkileri ve bu konuyla ilgili olarak değişik ülkelerdeki tarihsel oluşumun, bilimsel düşüncelerin ve stratejilerin uygulanmasındaki gelişimi ve sosyal sorumluluğa yansımaları araştırılmıştır. Faaliyetlerin saptanmasına yönelik bir uygulamaya da yer verilmiştir.

Çalışmada, işletmeler, çalışanları ile birlikte toplumun sahibi olduğu büyük bir sistemin değer üreten bir alt sistemi olarak ele alınmıştır. Ayrıca sosyal sorumluluğun toplumun ilişkilerindeki önemine değinilmiştir. Diğer taraftan tarih boyunca sosyal sorumluluğun batı ülkelerinde, Osmanlı İmparatorluğunda, İslam ülkelerinde ve Türkiye'de ekonomik evrime etkileri ve gelişimi incelenerek özetlenmiş ve refah toplumunun yaratılmasındaki önemi vurgulanmıştır.

Başka bir ifade ile tezin toplum sistemlerinin günümüzde ulaştıkları gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak kâr etmek için topluma mal ve hizmet üreten bütün işletmelerdeki yöneten ve yönetilenlerin topluma karşı sorumlulukları, beklentileri, işletmelerin konuya verdikleri önemi ve mevcut durumu belirlemeyi amaçlamıştır.

1.4. Tezin Kapsamı

Araştırma sınırlı bir anlamla ifade edilecek olursa, işletmeleri ve çalışanlarını dolayısıyla yöneten ve yönetilenleri kapsamaktadır. İşletmelerin sistem içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri için diğer alt sistemlerle sürekli olarak ilişkide olmaları doğaldır. Ekonomik gelişmenin vardığı nokta, görülen fiziki ve sosyal sınırlamalar, tüm işletmeleri önemli ölçüde etkilediği bilinmektedir.

Tezin amacında belirtilen hususlarla birlikte konunun önemi ve kapsamı ile genel kavramların tanımlamaları yapılmıştır. Bu bölümde kuramsal çerçeveye içeriğinde işletmelerin toplumdaki yerleri yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumlulukları,

sorunları algılayışları ve sosyal sorumluluklara yaklaşım türleri ile işletmelerde dolaylı veya doğrudan ilişkili grupların durumu incelenmiştir.

İkinci bölümde sosyal sorumluluk kavramının tarih içindeki gelişimi, sanayi devriminden önce ve sonra olmak üzere özetlenerek, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki mevcut durum ve Türkiye'deki gelişmeler incelenmiştir. Ayrıca sosyal sorumluluğun genel bir tanımı yapılarak bu bölüm sonuçlandırılmıştır. Üçüncü bölümde sosyal sorumluluğa etki eden işletme içi ve işletme dışı faktörler incelenmiş ve örneklerle açıklanmıştır. Dördüncü bölümde sosyal sorumluluk konularını ve kavramlarını bir uygulama ile işletmelerde yöneten ve yönetilenlerin algılayışlarının istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca sosyal sorumluluk ile ilgili işletmelerin harcamaları, sosyal bilançoları, çalışanların beklentileri, şikayetleri ve işletmelerin mevcut durumu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak sosyal sorumlulukla ilgili tüm kavramlar yaklaşımlar ve faktörler incelenerek mevcut ortamda yapılan bu uygulamanın bulguları yorumlanmaya çalışılmıştır.

1.5. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde işletmelerin toplumdaki yerleri ile yöneten ve yönetilenlerin durumları, ayrıca doğrudan ve dolaylı gruplar kısaca anlatılarak, sosyal sorumluluğa yaklaşım türleri incelenmiştir. Kuramsal çerçeve içeriğinde yer alan kişi ve kuruluşlar ile yakın çevre ve toplumun sosyal sorumluluğa etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1. İşletmeler

İşletmeler genelde bir girişimin sonucu olarak kuruldukları gibi, işletmelerin çalışmaları sonucunda yeni bir girişimle başka bir işletme satın alınmakta veya mevcut kapasiteleri genişletilmektedir. İşletmeler hizmet veya mal üretirken yasal bir düzen içinde hareket etmek zorundadırlar. Yani faaliyetlerini belirli yasalara uygun olarak sürdürürler (1). İşletmeler, faaliyetleri devam ederken toplum ve doğal çevrenin koşulları ile yasaların, ayrıca yöneten ve yönetilenlerin de sosyal yapılarının devamlı surette etkisi altındadırlar.

(1) İltter AKAD, Nurel ÜNER, 1987, İşletme Yönetimi, S.2, Aydın Yayınevi, İzmir.

Bu özelliklerinden dolayı işletmeler ekonomik örgüt niteliğinde, sosyal sistemin değer üreten bir alt sistemini oluştururlar ve bu suretle diğer sistemlerin yanında faaliyetlerini sürdürürler.

Bir sistem dinamik özelliklerine bağlı olarak değişim içinde olmak zorundadır. Aynı olgu ile sosyal sistemlerde de değişim süreçlerinin belirli zaman kesitlerinde, yeni dengeler kurulur. Bir başka tanımlama ile genel sistemin içinde veya dışındaki etkileşimler alt sistemleri de zorunlu olarak yeni dengeler olurturmaya yönlendirir (2).

Genelde ülkelerin sahip olduğu toplum sistemlerini açık ve kapalı olarak iki grupta tanımlamak mümkündür. Açık sistemler kendi dışlarında kalan sistemlerle etkileşimde bulunan ve değişen gereksinimlere kendilerini uydurabilen sistemlerdir. Kapalı sistemler ise iletişim ve etkileşimde bulunmayan, kendi içlerinde faaliyetlerini sürdüren sistemlerdir. Kapalı sistemler çevredeki değişimlere uymayan ve dışardaki sistemler tarafından kolaylıkla uyarılmayan bir yapıya sahiptirler.

İşletmeler ise toplum içinde ekonomik değer üreten faaliyetleri nedeniyle "kapalı" bir sistemden çok çevreleri ile sürekli etkileşimde bulunan "açık" sistemler niteliğine sahiptirler. Bütün açık sosyal sistemler de değişime uyabilmek ve varlıklarını sağlıklı olarak sürdürebilmek için, etkin bir haberleşme ağına gereksinim duymaktadırlar (3).

İşletmeler ürettikleri hizmetler ve mallara bağlı olarak topluma ve işletmede çalışanlara karşı sosyal sorumluluk taşırlar. Söz konusu sosyal sorumluluklar ise gelişmiş toplumlarda değişik düzeylerdeki yasalar ve tüzüklerle düzenlenmiştir.

İşletmelerin faaliyetleri süresince işletme dışı ve işletme içinde yasal sorumluluklarının yanında örf, adet, din faktörleri dikkate alınması gereken ciddi konulardır. İşletmenin yapısı ve işleyişinde emsalleri içinde örnek olabilecek durumda olması ve sürekliliğini devam ettirmesi tercih edilir.

(2), (3) Esin AHMET, 1978, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Dosyal Denetim Raporları, S.20/22 Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İstanbul.

Bir işletmenin genelde titiz bir organizasyon ve ideal algılama sonucu kurulması ve gelecek kuşaklar için gelişmeye açık bir işletme olması istenir. İşletmenin faaliyetlerinin insana, çevreye, yasalara, gelecek kuşakların yaşamlarının mükemmelleşmesine, doğanın gelişmesine ve geleceğe dönük sorumlulukları taşımasına yönelik olması gerektiği şeklinde özetlenebilir (4).

Faaliyetlerini gelecekte de sürdürmek gereksiniminde olan işletmelerin açık bir sistem oluşturmaları nedeni ile sosyal, sorumluluk kavramları daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin açık sistem nitelikleri gereği; bu işletmelerdeki yönetenler ve yönetilenlerce sosyal sorumluluk kavramlarına önem verilmesi gerekmektedir.

Günümüz, çağdaş endüstriyel dünyasında "yönetim" evrensel bir kavram olmuştur. Yönetim kavramı ancak bir asırdan beri geliştirilen bir kavram olup; ortak bir amaca yönelik, program içinde sermaye, iş gücü ve gerekli kaynakların girişimci veya yöneticiler tarafından en uygun biçimde kullanılmasını (sevk ve idare edilmesini) kapsamaktadır. Bu kavramın yeni olmasının en önemli nedeni 18.yüzyıla kadar büyük işletmelerin varolmamasıdır. Yönetim kısaca başkaları vasıtası ile işgörmektir, böylece yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönüyle ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel olarak kabul görmüştür (5).

Yönetim, yönetici sevk ve idare, idareci müdür gibi terimler karşılığı başkaları ile iş gördürme sanatı veya başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.

Yönetim süreci ve bu süreci işleten gruplar arasında üç tür yönetimden söz etmek kabildir. 1) Ailesel yönetim, 2) Siyasal yönetim, 3) Profesyonel yönetim (6).

(4) T.G. RIDDALL, 1981, The Law of Industrial Relations Better Worth Co. Publishers Limited, Kingsway London U.K.

(5) Kemal TOSUN, 1978, İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2456, S.183.

(6) Tamer KOÇEL, 1959, İşletme Yöneticiliği 1989, İstanbul Üniversitesi, İF Yayın No: 205; Frederich HARBISON, Charles MYERS Management In Industrial World, Mc Graw HILL, NY, S.69.

a) Ailesel Yönetim

Bir işletmede yönetimin, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim sözkonusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği üst yönetim kademelerinin belirli ortaklara ve aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır.

Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında veya ilk kuruluşta girişimcinin, eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda veya aile bireylerinden bazılarının iyi eğitim görmesi ve işletmede görev alması ile yönetim maliyetinin düşük tutulması nedeni olarak sağlamıştır. Özellikle küçük sanayi, perakendecilik, toptancılık gibi basit işlerde bu tür yönetim hakim olmuştur.

Ancak ekonomik gelişme modernleşince değişen çevre koşulları işletme faaliyetlerini ve idaresini karmaşık hale sokmuştur. Profesyonel yönetime geçmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

b) Siyasal Yönetim

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması oluşumunda ise siyasal yönetimden söz etmek kabildir. Bu yönetim türünde de aile yönetiminde olduğu gibi "yönetim" konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olasılığı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir. Bu nedenle kamu kuruluşları ve hükümetler ile siyasal kuruluşların etkisi dışında işletmeler yaratılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda "özelleştirme" ve "özerkleştirme" faaliyetleri ağırlık kazanmaktadır. Günümüzdeki ekonomik yapılanmada da bu kavramlar sıkça kullanılmaktadır.

c) Profesyonel Yönetim

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok; uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir.

İşletme, yöneten ve yönetilenlerle beraber karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı mal ve hizmet ile ilgili faaliyetlerini yürütürken çevrenin etkisi altındadır. Bu şartlar altında düzgün, süratli ve isabetli bilgi akışı önemli bir sosyal sorumluluktur.

1.5.2. Yönetenler

İşletme yönetimi ile ilgili açıklamalardan sonra yöneticiyi genelde "Başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir" şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici ise bu işi bir meslek olarak yapan kişidir. Bu kişiler, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere hizmet veya mamul üreten, bu üretimi yapmak için faaliyetleri yapan, yaptıran amaca uygun yöntemlerle, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kişidir. Yöneticiyi girişimciden ayıran fark faaliyetler sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifade ile kâr veya zararın sahibi olmamasıdır (7).

Yönetici emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay olarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır. Yönetici organizasyona göre çalışanların işlerini planlar, eşgüdümünü ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici çalıştırdığı kimseleri seçer, icabında onları eğiterek gelişmelerini sağlar veya sağlar, onlarla gönülden işbirliği yapar, morallerini yüksek tutarak motive eder, yetki ve sorumluluklarını belirler, iş tariflerini açık ve kesin yapar. Yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülür. Yönetici tüm organizasyon veya kendi biriminin başarısından sorumludur.

Bir avukat bir davayı zaman içinde kazanır yada kaybeder. Bir doktor ameliyatı yapar neticesi menfi veya müsbet olur, bu örnekler çoğaltılabilir, ancak yönetici sürekli başarılı olmak zorundadır. Bu nedenle yönetici devamlı olarak işini düşünmek durumundadır ve geçici de olsa hiçbir zaman artık başarıya ulaştığında dolayısıyla yapacak başka birşey kalmadığını düşünmek zevkini tadamaz. Yönetici için yeterli bir başarı seviyesi yoktur.

(7) Tamer KOÇEL, 1989, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi, İF Yayın No: 205, S.8

Profesyonel bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. Yönetici yaptığı işin gereği olarak pek çok olayı aynı anda düşünmek zorundadır. Yönetici çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan bir kişidir (8).

Yönetici işletme içi ve işletme dışı unsurlara karşı duyarlı olmalıdır. Bu duyarlılığın sonucu olarak yönetici bu unsurlarla mücadele etmek, yardımlaşmak ve pazarlık etmek gibi şekillerde ilişki kuracaktır. Bütün bunları yaparken de otorite yanında, sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır (9).

Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olduğundan, "sosyal davranışlar" konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Hatta yöneticilik, bazen kişiler arası ilişkileri de yönetmek olarak düşünülmelidir. Ancak insan olarak yönetici de birçok faktörlerin etkisinde kalmaktadır. Bunun sonucu kendine has bir yönetim tarzı benimsemelidir. İyi bir yönetici olmanın kurallarını kısaca özetlemek gerekirse yönetici öncelikle "yürekli" olmalıdır. Yüreklilik kişiye işletmesi uğruna fedakârlık yapmaya itecek faktördür (10).

Yönetici, işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalı, herşeyin karşılıklı olduğunu anlamalı, kişisel görevlerini bir bütün halinde düşünüp birleştirebilmelidir. İş dünyasının yazılmamış kuralı "güven" dir. Sözüde durmak bir yönetici için çok önemlidir, her türlü temaslarda karşılaşma olasılığını akıldan çıkarmamak gerekir. Verilen sözlerin tutulmaması prestij kaybına neden olur ve yöneticiyi "güvenilmez" yapar. İş dünyasında yalnızca başarı ödüllendirilir. Bu üç unsur iyi anlaşıldığı ve tatbik edildiği sürece işler yolunda gider. Yöneticilik bu kavramları iyi tatbik etmek ve sorumluluklarına da titiz davranmakla olur (11).

(8) Mehmet OLUÇ, 1978, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 2430/77, Duran Ofset A.Ş. İstanbul, 3. Baskı.

(9) Tamer KOÇEL, 1989, İşletme Yöneticiliği, 1989, S.11, İstanbul Üniversitesi, İF Yayın No: 205, S.11.

(10) (11) Ferdinand F. FOURNIES, 1988, Why. Employees don't Do What They're Supposed to do and What to do About it, Liberty Hallpress printed in USA.

Yönetici cesaretli olmalıdır. En şiddetli saldırılarda kıpırdamadan durabilmelidir. Diğer bir deyişle kazanmanın yere düştükten sonra ayağa kalkabilmek ile sağlanacağını unutmamak gerekir, kâr ve risk kardeş olup orantılıdır. Yöneticiler riske girer, risk artınca kâr da artar, iyi bir yönetici eğitimi ile cesur davranışlarıyla, aldığı tedbirlerle, alternatif buluşlarla işletmelerdeki riskleri etkili olarak azaltır.

Yöneticinin diğer bir özelliği uyum yeteneğidir. Özellikle finans, iletişim ve zaman uyumları en önemlileridir. 1) **Finansal uyum:** Borç paranın kullanılmasıdır. 2) **İletişim uyumu:** Kişilerin akıllarında olmayan konularda düşünce yoluyla ikna edilebilmesidir. 3) **Zaman uyumu:** Karar, üretim ve ödeme sürelerinin geciktirilmemesi ve bunlardan doğacak alacak sürelerinin kısaltılmasıdır (12). Bu tanımlamalar neticesinde sosyal sorumlulukları iki bölümde incelemek daha olasıdır. Bunlar yöneticinin işletme içi ve işletme dışı sosyal sorumlulukları olarak nitelenebilir. Ayrıca yasal ve yasal mecburiyeti olmayan, ancak işlerin niteliğine göre yöneticilere bağlı sorumluluklar olarak da tanımlanabilir. Yöneticinin işletme içi yasal sorumlulukları ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca düzenlenmiştir.

Örneğin: Çalışma saatleri, günlük, haftalık mesai saatleri, fazla mesai kaideleri, asgari ücret, sigortalı olma koşulu, işten çıkartma, işe başlama, işin niteliğine göre iş emniyet tedbirleri, çırak çalıştırma, ücret ödeme ve zamanı kanunla belirlenmiş bu gibi hususlara yönetici harfiyen uymak zorundadır.

Yasal mecburiyet olmayıp işletmenin durumu, yeri, konumu, yönetim özelliği ve işinin niteliğine göre yönetimlerin veya sendikal kuruluşlarla karşılıklı mütabık kalınan hususlar ile çalışma koşullarının gereği olarak yapılan veya yapılması gerekli düzenlemelerdir.

Örneğin: Şehir dışı işyerine servis konulması, öğle yemeği verilmesi, iş elbisesi, iş ayakkabısı, ikramiye, pirim, bayram harçlığı, eğitim harcamaları, zam oranı, ölüm, doğum, yakacak yardımı gibi hususlardır.

(12) Osman YOZGAT, 1983. İşletmelerin Yönetimi Mat-er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul.

İşletme dışı yasal sorumluluklar ise vergi vermek, çevreyi kirletmemek, üretilen hizmetlerin tüketici yararına olmasını sağlamak, personelin sosyal güvenlik primlerini zamanında ödemek, satışlar ve satınalmalarda kanuni hususlara uyup, tatbik etmek, fatura, irsaliye, borç, alacak tahsili banka ve kredi ilişkileri ile ithalat ve ihracat işlemlerinde uyulması gereken hususlar yasal sorumluluklara örneklerdir.

İşletme dışı yasal mecburiyeti olmayan fakat işletme ve işletmenin üretimi ile ilgili üçüncü şahıs ve kurumlara karşı yükümlenilen sorumluluklar: Tüketici, menfaatlerini koruyarak satışı azami durumda tutmak, garanti kapsamındaki şartlara hassasiyetle uymak, işsizliği azaltacak sosyal güvenliği kuvvetlendirecek stratejileri, alternatifleri ve politikalarını desteklemek çalışanlarına ve ürettikleri mamül ve hizmetleri kullananlara yasal zorunluluk olmadan koruyucu ve geliştirici tedbirleri almaktır (13).

Örneğin: İşyerinde doktor, hemşire bulundurmak, senede iki defa genel sağlık kontrolü yaptırmak iyi ve kalorili beslenmeyi sağlamak, temizliğe önem vermek, sabun, havlu gibi yardımlarda bulunmak, çalışırken işyeri eğitimi ile gelişime yardımcı olmak, çırak okulları kurmak veya çırak eğitim merkezlerine destek olmak, burs vermek, iyi öğrencileri okutmak veya yardımcı olmak gibi birçok konuda topluma katkıda bulunmak iyi bir yöneticinin sorumluluklarındandır. Yöneticiler bu sayede gelişmiş bir ülkenin yaratılmasına büyük katkıda bulunmuş olurlar.

1.5.3. Yönetilenler

İşletmede yönetenler kadar yönetilenler de sorumlu olurlar. Modern işletmeler bir bütün olup emek, sermaye ve girişimci faktörü ile birleşerek faaliyetlerini yürütürler. Emeğin sahibi olan yöneten ve yönetilenler ile girişimci müşterek sorumluluklarının neticesinde amaçlarına ulaşırlar. Yönetilenler, bir diğer deyimle işgörenlerin insan tutum ve davranışlarıyla ilgili olarak geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımlarının görüşlerine göre görevi ve sorumlulukları değişiktir. Genellikle gelişen toplumlarda geleneksel yaklaşım hakimdir oysa gelişmiş toplumlarda insan ilişkileri ağır basmaktadır.

(13) J.G. RIDDALL, 1981, The Law of Industrial Relations Better Worth Co. Publishers Limited, Kingsway London U.K.

Bu iki yaklaşıma göre yönetilenlerin durumları karşılaştırıldığında (14):

- 1) "Geleneksel yaklaşıma göre, işgörenler bir işletmeye salt maddi gereksinmelerini karşılamak için girerler; insan ilişkileri yaklaşımında ise işgörenler işletmeyle bütünleşmek ve üst düzeyde bazı gereksinmelerini karşılamak isterler.
- 2) Geleneksel yaklaşımda normal olarak işgören işi sevmez ve mümkün olduğunca işden kaçmak ister, bu nedenle yönetilenler yakından denetlenmelidir. İnsan ilişkileri yaklaşımında işgören işi sevebilir ve bu sevgisini dışa vurabilmesi için yöneticinin bazı teşvik önlemleri alması gerekir. İnsanları fazla yakından denetlemek onları sıkabilir.
- 3) Geleneksel yaklaşım, taraftarları işletmenin sosyal yanını düşünmediklerinden doğal gruplaşmaların mutlaka ortadan kaldırılması gerektiğini savunmuşlardır. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre insanlar aynı işi yapma, aynı yöreden gelme, ortak çıkarlar ve diğer nedenlerle doğal olarak işletmenin kurallarına daha fazla uyma eğilimi gösterirler. Doğal işletme bilimsel işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılabilir.
- 4) Geleneksel yaklaşımda insanların çoğu sorumluluk almak istemezler. Çünkü yeni sorumluluk yeni işler demektir. Bu nedenle yönetilmeyi tercih ederler. İnsan ilişkileri yaklaşımında insanlara işlerini yapacak kadar sorumluluk verilmeli ve sonuçları denetlenmelidir.
- 5) Geleneksel yaklaşımda grup olgusu yönetilenlerde göz ardı edilmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımında ise insanlar grup içinde yalnız olduklarından farklı davranırlar.
- 6) Geleneksel yaklaşımda yönetenle yönetilenlerin işleri farklıdır. Yönetilen kişiler hiçbir zaman kararlara katılamazlar. İnsan ilişkileri yaklaşımında yönetilenler belli ölçüde kararlara katılırlar.

7) Geleneksel yaklaşımda insanlar işi sevmediklerinden, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için konulan kurallara uymazlarsa cezalandırılmalıdır, ceza yönünde tehdit edilmelidirler. İnsan ilişkileri yaklaşımında çok zor durumda kalmadıkça insanlara ceza uygulamasına gidilmez. Çünkü cezanın yaratacağı olumsuz tepkinin giderilmesi daha çok maliyet yükler şeklinde görüş öne sürerler".

Gelişmiş toplumlarda insan ilişkileri önde gelen yaklaşım ve onun devamını sağlayan yasal düzenlemeler sosyal sorumluluk kavramlarına işlerlik kazandırmaktadır. Belirlenmiş kaideler insan ilişkileri önde gelen yaklaşımla, yönetilenlere öğretilerek hareket edilirse ve yönetilenlerin algılamaları etkili bir şekilde sağlanırsa istenen sonuç alınabilir. Bu durumda yönetilenlerin beklentilere doğru cevap vermeleri gerekir. Verememeleri halinde ise yönetilenler kendileri de neticeden olumsuz etkilenebilir. Örneğin yönetilen bir kişinin yaptığı hatadan zarar gören bir işletme ile beraber tüm yöneten ve yönetilenlerin elde ettikleri fayda oranı azalır. Bunun bilincinde yönetilen bilebile zarara sebep olmaz. İşletmelerde çalışan işçilerin sosyal sorumlulukları işyerinde yapılacak eğitim ve eğitim kuruluşları ile müştereken tertiplenecek seminerlerle arzu edilen düzeye yükseltilebilir.

Zamanında işe gelmek, çalıştığı yeri temiz tutmak, sıhhatine ve davranışlarına dikkat etmek, ve verimli çalışmak, işyeri emniyet kaidelerine uymak, iyi arkadaşlık etmek, ast ve üstlerine iyi davranmak, ilerlemeyi hedef almak, çevreyi rahatsız etmemek, örnek olmaya çalışarak sevilme ve uyumlu olmayı bilmek, yönetilenlerin en önemli sosyal sorumluluklarını oluşturmaktadır.

Bireysel sorumluluk kavramı çağımızın giderek önde gelen iş ilkesini oluşturmuştur. Benimsenen bireysel sorumluluk ilkesi doğrultusunda her eylem sonunda eylemi gerçekleştirenin karşı karşıya kaldığı önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yine bireysel sorumluluk, yaşandığı zaman sürecinde yoğunlaşmakta ve her bireyin yaptığı hareketin sorumluluğunu bizzat taşımasını öngörmektedir (15).

(15) John BRAMHAN, 1989, Human Resource Planing, Printed in U.K. Dolesios Printers Ltd. London.

Sözkonusu edilen bireysel sorumluluk kavramından "herkesin kendi çıkarına hizmeti" anlayışıyla kimseyi umursamaksızın kişinin yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesini öngören bir bireycilik anlaşılmalıdır (16).

Çağımızdaki "bireysel sorumluluk" ve "bireycilik" kavramlarını Neilbroner (17) etkili bir biçimde ifade ettiği aşağıdaki satırlardan anlaşılmaktadır.

"Evrenselleşirken bireyin önemi ve gücü, değişim, iletişim araçlarında kendini şimdiden belli ediyor. Bir olimpiyatı 5-10 milyon arasındaki kişinin izlediği içinde bulunduğumuz evrensel televizyon çağında, modern teknoloji aracılığı ile bireyler, eğlence ve kültür içerikli programları diğer insanlara ulaştırabiliyor. Bir zamanlar işletme ne üretirse bireylerde onu alıyordu, başka seçenek yoktu. Örneğin otomotiv endüstrisinde ilk otomobil yapan Henry Ford herkes için tek kapı, tek tip siyah otomobil araba üretimi düşünüyordu. Günümüzde bu düşünce ise çeşitlenmiştir, bireyin istekleri ve koşulların değişimi bunu sağlamıştır" (17).

Yönetilenlere verilen değer ortadadır ve işletmenin ekonomik gücüne paralel olarak gelişmektedir. Yönetilenlerin sosyal sorumluluklarının da aynı şekilde gelişme gösterdiği ve yeni kavramların, yeni sorumlulukları beraberinde getirdiği endüstriyel gelişme sürecinde en önemli olgu olarak izlenmektedir.

(16) R. TAIURI, A. BARANSEL, 1966, Organizasyonların Beşeri Yönü, I.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, XI. İstanbul.

(17) Robert L. NEILBRONER, 1968, The Economic Problem Englewood Clifts Newjersey Library of Congres Cotolog No: 6821574 Printed USA.

1.5.4. İşletme ile Doğrudan ve Dolaylı İlişkili Gruplar ve Kuruluşlar

İşletmelerin var olmalarının nedeni faaliyetleri ile ait oldukları büyük bir üst sisteme, topluma hizmet etmektir.

İşletmeler, toplum içinde, diğer sistemlerle beraber sosyal etkinliklerini ve sorumluluğunu yerine getirerek mal ve hizmet üretmek sureti ile varlığını sürdürmek zorundadır. Toplum işletmeden daha büyük bir sistemdir. İşletme büyük sistem içindeki yerleri ile yönetenler ve yönetilenlerin başarıları toplumun yasaları, kuralları ve adet ile örflerine uyum sağlayabilmeleri ile ölçülmektedir.

Bu nedenle işletme çevresiyle sürekli bir ilişki içindedir. Açık bir sistem olan işletmelerin sosyal ve ekonomik girdileri işletmeler dışından alınırken ve çıktıları da işletmeler dışına verilirken etkileşimler devam eder. Bir işletmenin sosyo-ekonomik faaliyetlerinin boyutları ve yoğunluğu buldukları toplumun belirli kurallarına bağımlı olarak gelişir. Bir başka ifade ile toplumun kuralları işletmenin oluşumunu ve gelişimini büyük ölçüde belirler.

Diğer taraftan kısıtlamalar, işletmelerdeki yöneten ve yönetilenlerin bilgi ve becerisi, çevrenin doğal koşullarıyla bileşimi, toplumun gelişmişlik düzeyi işletmelerin sosyo-ekonomik gelişmesini sağlayan faktörlerdir. İşletmelerin sosyal sorumluluklarının gelişiminde işletme içi ve işletme dışı bilgi akışı da çok önemlidir.

Toplumda işletmeyi, yönetenleri ve yönetilenleri etkileyen ve değişik özellikleri olan bir çok grup ve kuruluşlar mevcuttur. Ancak değişik faaliyetleri sürdüren bu grup ve kuruluşlar sosyal işlevleri nedeniyle birbirlerine de bağımlıdırlar. Diğer taraftan demokratik toplumlarda devletin, güvenlik, denetim ve diğer yasal sistemlerin ekonomik, sosyal, siyasal, eğitsel ve mesleki kuruluşlar işletmelerle çok önemli iletişim ağları oluşturmuşlardır.

Bu dernek ve kuruluşlar insanların çıkarlarını koruma özelliğini ortaya koyarlar. Toplumlarda çeşitli kuruluşlar faaliyetlerini sürdürürken karşılıklı baskı güçlerini de ortaya koyarlar ve etkileri sonucu birbirlerinin kararlarında değişimlere sebep olurlar (18).

Örneğin; sendikalar, üniversiteler, mesleki kuruluşlar, işletmeler, devletin çıkaracağı yasaları önemleri ile etkileyerek değişiklik yapılmasını sağlayabilmektedir, hatta bazı kurumlar konularında çok uzmanlaşmıştır. Ve çıkarları için örgütlenerek eylemler ile yönlendirme sağlayabilmektedir.

Çoğulcu olmayan toplumlarda ise işletmelerin ilişkileri sermaye sahipleri, müşteriler, çalışanlar arasındaki dar bir üçgende kalmaktadır.

Sanayi devriminden sonra, toplumlardaki sosyo-ekonomik değişimler, bilim ve teknolojiye ilerlemeler, sistemleri geliştirip karmaşık bir yapıya büründürmüştür. Bu yapı içinde hissedarlar, müşteriler ve çalışanlara ek olarak, yönetenler, bilim adamları, profesyonel gruplar, devlet, mesleki kuruluşlar, odalar, satıcılar, reklam, basın, çevre gibi etkileşim yapan grup ve kurumlar oluşmuştur. Profesyonel yöneticilerin etkilerinin artması işletmenin etkinliğini arttırmıştır (19)

A) Doğrudan İlişkili Grup ve Kuruluşlar

I- Hissedarlar

Hissedarlar; bir işletme kurulurken birden fazla girişimcinin beraber yaptıkları yatırım sonucu ortaya çıkan ve işletmenin sermayesini ödeyenler olarak tanımlanabilir. Az sayıdaki hissedarlar "Limited Şirketler"ini, daha geniş şekli "Anonim Şirketler"ini ve son zamanlarda halka açılarak çok sayıda hissedarlardan oluşan "halka açık" işletme türlerini oluşturur.

(18) R. TAQIURI, A. BARANSEL, 1968, Organizasyonların Beşeri Yönü, İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları XI, İstanbul.

(19) Blair J. KOLASA, 1978, İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, Kemal TOSUN Çevirisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 42, İstanbul Fatih Yayınevi Matbaası.

Girişimcilerin yönetimi üstlendiği işletmelerde ortak sayısı azdır. Hissedarlar belli gruplarda yoğunlaşmıştır. Günümüzde halka açılıp yüzlerce, binlerce hissedar olan işletmelerde yönetimi profesyonel yöneticiler üstlenmiştir. Modern yönetim tekniklerinin, uygulanma zorunluluğu ve yeni sistemlerin tatbiki ile oluşan yönetimler sonucu hissedarların etkisi azalmıştır. Ancak bazı hissedarlar özel koşullarda etkin olmaya çalışmışlardır. Çok ortaklı şirketlerde seçimle gelen yönetim kurulu ve yöneticiler hissedarlardan çok işletmenin kendisine ve iyi yönetilmesine karşı sorumludur. Önemli olan diğer bir husus da yöneticiler kâr ve yakın çevre ile etkili grup ve kuruluşlarla ilgili faaliyetlerde hassas davranmak zorundadırlar.

II- Yönetenler

Devamlı işini düşünen yönetenler geçici de olsa hiçbir zaman başarıya ulaştığını ve artık yapacak işleri kalmadığını düşünme zevkine varamazlar. Çünkü profesyonel yöneticinin başarısı genellikle başkalarının çalışmalarına bağlıdır. İşletmelerin başarılı olması için yönetenlerin, kararlı ve sorunları beraber düşünerek çözmek zorunda olması ve çeşitli kaynaklardan gelen arzu ve isteklerle, istemese de zaman zaman öngörülme baskılar altında yönetimi sürdürmesi gerekebilir. Bu nedenle yönetenler, işletmelerin faaliyetlerinde doğrudan ilişkili ve önemli bir gruptur.

Önceleri girişimci hissedarlar ve yönetenleri aynı kişiler oluşturmaktaydı, ancak günümüzde modern ve çok ortaklı şirketlerde yönetenler çok önemli unsurlar özel eğitim teknikleri ile donanmış ve işletmeleri başarıya ulaştıran kişilerin oluşturduğu gruplardır.

III- Yönetilenler

İşletmelerin insan kaynağı yönetilenler, sosyal sorumluluğu en çok hisseden ve etkilenen gruplardır. Ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmeler yönetilenlerin beklentilerinde de hızlı bir değişim yaratmaktadır. Buna bağlı olarak da istek sınırları genişlemiş bir toplum doğmaktadır. Beklentiler, farklı yaşam tarzlar, sanayileşmiş modern ve çağdaş toplumlar içindeki yönetilenlerin işletmelerinden maddi olanaktan çok çeşitli sosyal faaliyetlere katılımlarının organize edilmesini istemektedirler.

İşletmelerin etkin ve başarılı olabilmesi yönetenleri ile yönetilenlerine bağlıdır. Yönetilenlerin iyi gelir elde etmeleri kadar

sağlıklı, psikolojik yapılarının üst düzeyde olmaları, modern çalışma ortamında bulunmaları sağlanmalıdır. Modern toplumlarda bu koşullar asgari düzeyde yasalarla düzenlenmiştir. Bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarılı olması o işletmede çalışanların sorumluluklarını bilmeleri ve titizlikle yasalara uymaları ile de orantılıdır.

Günümüzde çalışanlar giderek güçlü gruplar haline gelmektedir. Sendikalar ve mesleki kuruluşlar yasaların desteği ile güçlerini artırmaktadırlar.

IV- Müşteriler ve Tüketiciler

Normal olarak bir işletmenin hedefi müşterilerine hizmet etmek ve üretimini tüketiciye en iyi şekilde sunmaktır. Bu işleri yapan yöneticiler neyi, nasıl, ne zaman yapacaklarını planlarlar, belli bir metod ve teknoloji ile üretirler. Üretim süresince değişik kararlar alırlar., alınan kararlar sonucu, üretim veya hizmetler müşteri ve tüketiciye belli bir güvenilirlik ve standart içinde sunulur. Sunulan bu mal ve hizmetleri tüketici alıp almamakta serbesttir. Müşteriler bu alış veriş sonucunda kar veya zarar ederler.

Müşteri ve tüketiciler rekabet unsurunun olmadığı devirlerde sanayici veya üreticinin üretimi ne ise onu alıyorlardı. Çünkü alternatif üreticiler yoktu; zamanımızda ise birçok malda seçme ve rekabet olanağının olması tüketicinin kendini korumasına imkân sağlamıştır. Seçme olanağının olması kalite ve fiyat yönünden tüketiciye olanak sağlamakta ve üreticileri de kaliteli üretim ve servis sunmaya zorlamaktadır. Bu suretle ulaşılan kalite ve üretim gelişimi de gelecek kuşaklara aktarılmaktadır (20).

Yurdumuzda tekel durumunda olan bazı "Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT)" üretimleri sonucu kalitesiz malı eski teknoloji ile ürettikleri malın maliyetini, tüketiciye yükleyerek kaynak israfına neden olmaktadır.

(20) Tamer KOÇEL, 1989, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 205, İstanbul.

Örgütlü tüketici grupların oluşması, özel girişimlerin çoğalması, Devlet ve yerel yönetimin kontrolünün daha etkinleşmesi sonucu gelecekte yurdumuzda da daha iyi mal ve hizmet üretimi sağlanarak tüketici ve müşteri korunmuş olacaktır. İşletmeler liberal ekonominin kendine özgü koşullarına ve rekabet ortamı içinde tüketici ile sıkı bir ilişki içindedir. Bu nedenle mal ve hizmet üreten işletmelerin yöneten ve yönetilenleri büyük bir sosyal sorumluluk taşımaktadırlar.

V- Çevre ve Toplum

Bir işletmenin faaliyetleri sırasında sosyal ve doğal çevresinden ve içinde bulunduğu toplumdan etkilenmesi normaldir. İşletmelerin ekonomik faaliyetleri esnasında ve sonucunda çevresini etkilemesi, çevre kirliliği yaratması; örneğin: Hava, su ve toprağı kirletmesi veya gürültü üreterek çevrede yaşayanları rahatsız edip sağlıklarını tehdit etmesi günümüzde giderek önem kazanmaktadır. İşletmelerin bu hususlara dikkat etmesi ve gerekli tedbirleri alması istenir. Gelişmiş ülkelerde işletmelerin mal ve hizmet üretimleri sonucu sosyal ve doğal çevresini etkilemeyi en aza indirecek ve hatta kalıcı olumsuzlukları tamamen önleyecek tedbirleri içeren bir dizi tüzel ve yasal tedbirler toplumun isteğı doğrultusunda alınmış bulunmaktadır.

Belli süreçlerde toplumsal örgütler de çeşitli baskı grupları işletmelerin kuruluş ve işletme süreçlerinde kirliliğı önleyici gerekli önlemlerin almalarını sağlarlar.

Bununla beraber işletmeler istihdam olanakları sağlayarak çevreye olumlu katkılarda bulunurlar. İşletmelerin çevresine sağladığı refah arttırıcı olanakları bakımından önemi inkar edilmemelidir. Yönetenler ve yönetilenler işletmelerinin sosyal sorumlulukları çevre ve toplumla bütünleştiğı sürece gelişmeleri devamlı oldukları da günümüzde kabul edilen bir gerçektir (21).

B) Dolaylı İlişkili Grup ve Kuruluşlar

I- Sendikalar

İşletmelerde çalışan işçilerle işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen sendikalar yasal çalışma koşullarını, sosyal ve

(21) İlhami KARAYALÇIN, 1967, Sanayi Mühendisliğinin Temelleri Matbaa Teknisyenleri Basımevi, İstanbul.

ekonomik örgütlenmeyi düzenleyen kuruluşlardır. Sendikalar örgüt olarak kendilerine bağlı üyelerinin çalışma koşullarını, işkolu düzeyindeki yasal haklarını, uygulamalarını temsilcileri ile denetleyerek uyarıcı ve yönlendirici önemli bir unsur oluştururlar. Yönetenler ile yönetilenlerin ortak sosyal ve ekonomik sorumlulukları dengelendiği sürece başarılı sonuçlar alınabilir. Bu nedenle sendikaların kendisi işveren ve devlet üçgeninin içindeki dengeyi oluşturmasında önemi çok büyüktür.

II- Satıcı Firma ve Gruplar

Mal satan firmalar veya gruplar işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli hammadde veya yarı mamul girdileri sağladıklarından işletmeler için çok önemlidir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için alternatif satıcı firma veya grupları elde tutması fiyat ve kalite rekabeti ile uygun üretimi sağlamaları mümkündür. Günümüzde işletmelerin satınalma grupları bu nedenle özel eğitilmişlerdir. Alımlar, satışlar kadar, önemli ekonomik ve sosyal sorumlulukları içermektedir.

III- Devlet

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için kuruluş aşamasından başlayarak ve devamla her konumda devlet ilişkili olduğu grup ve kuruluşlar arasında yasal düzenleyici görevini üstlenmiştir.

Toplumda düzenleyici güç olan devlet, alacağı kararlarla toplumun varlığını her an etkileyebilir. Sanayileşmiş toplumlarda devlet ve işletmeler arasındaki ilişkileri etkileyen hususları şöyle sıralayabiliriz (22).

- Devlet işletme faaliyetlerini düzenleyen yasalar yapar.
- Genellikle işletmelerin üretimlerini satın alır.
- İşletmelere genişlemesi için teşvikler sunar.
- Kuruluş zamanında kredi ve olanaklar sunar.
- Yatırım konularını düzenler.
- Yöneticileri koruyucu tedbirler alır.

(22) Anonim, 1986, Türkiye Kimya Sanayi İşverenler Sendikası 20. Yıl Semineri, İstihdam İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliği ve Müzakkere Zabıtları, Özal Matbaası Boğaziçi Yayınları A.Ş. İstanbul.

- Yönetimindeki kuruluşları özel girişimlere açar.
- Özel işletmelerin hisselerini alarak yönetime katılır.
- Toplum yararlı faaliyetleri düzenler.
- Çalışanların sosyal yapılarını geliştirici ve güvencelerini arttırıcı düzenlemeleri yapar,
- Taban fiyat belirleyerek teknolojik yardımlarla girişimcileri destekler.
- Toplum yararına birçok alt yatırımı veya diğer yatırımları kaynak sağlayarak ve öncülük yaparak gerçekleştirir.
- Ayrıca ilave koruyucu ve düzenleyici önlemleri alır.

Son yüzyılın başına kadar toplumlarda devlet üretimde ve yönetimde çok güçlü ve aynı zamanda düzenleyici idi; ancak günümüzde liberal ekonomi hareketlerinin hızlanması, özel girişimci grupların çoğalması, sermaye birikiminin oluşması ve buna bağlı olarak işletmelerin büyük ekonomik güç oluşturmaları devletin tekelciliğinin azalmasına ve kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesine sebep olmuştur. Bu nedenle günümüzde devletler özel sektörü ve girişimleri, diğer cazip koşulları yaratarak toplumun refahına katkılarını olumlu şekilde yönlendirmektedir.

Bu tür ekonomiler günümüzde girişimcileri toplumların kendine özgü koşullarını da dikkate alarak uygun ortamlarda, uygun konulara yatırım yaparak devletin yalnızca düzenleyici, denetleyici özelliklerinin şemsiyesi altında işletmelerin faaliyetlerini geliştirmektedirler.

IV- Mesleki Kuruluşlar

Toplumda çalışanların temsilcileri sendikalardır. İşletmelerin ise işverenler tarafından çıkarlarını korumak amacıyla mesleki kuruluşlar oluşturmuşlardır. Bu tür mesleki kuruluşların örnekleri sanayi ve ticaret odalarıdır. Ayrıca yönetici ve eğitilmiş çalışan grupların çıkarlarını ve birliktenliğini sağlamak amacıyla Mühendisler Odası, Barolar Birliği, Hekimler Odası gibi kamu nitelikli kuruluşlar ve dernekler oluşturulmuştur. Bu kuruluş, ve dernekler çeşitli grupların ekonomik ve sosyal düzenlemelerde devlete ve topluma gerekli mesajlarla baskı unsuru olabilirler. Bu şekilde düzenleyici sosyal sorumluluk etkinliklerini sağlarlar (23).

(23) Anonim, 1986, Türkiye Kimya Sanayi İşverenler Sendikası 20. Yıl Semineri İstihdam İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliği ve Müzakere Zabıtları, Özal Matbaası Boğaziçi Yayınları A.Ş. İstanbul.

1.5.5. Sosyal Sorumluluklara Yaklaşım Türleri

I- Azami Kârı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım

Bu yaklaşımda işletmeler önce azami kâr etmeyi hedeflerler. Gerekli ve yeterli kâr elde edilmesinden sonra, genellikle sosyal sorumluluklarını düşünürler. Kâr amacı gütmeyen faaliyetler ana amacın dışında kabul edilir ve yasal zorunlukla yerine getirilir. Günümüzde de işletmelerin kâr amaçlarının yanında başka sorumluluklarının da olması gerektiğini belirleyen düzenlemeler getirilmiştir. İşletmeler faaliyetlerini buldukları toplumların şartları belirlemektedir. Toplumun değer yargıları, örf ve adetleri, kültür yapısı, eğitim seviyesi, gelişmişlik düzeyi ve sanayileşmedeki yeri önemli unsurlardır. İşletmeler kâr amacı ve diğer sorumlulukları ile birlikte varlıklarını sürdürürler. İşletmelerin kârları belirli sınırlar içinde olup yasalar ile kontrol edilirler, ancak işletmeler bu kârlarını değişik faaliyetleri ile etkileyerek değiştirebilirler.

II- Sosyal Sorumluluğu Ön Plana Çıkaran Yaklaşım

Toplumunu oluşturan insanlar bir çevre içersinde doğal olarak birbiriyle değişik sosyal ilişkide bulunarak yaşarlar. Bir toplum içerisinde yaşayan insanların yetkilerini ve sorumluluklarını sosyal düzenin hukuki kuralları tanzim eder ve belirler. İşletmeler sanayileşmiş ileri toplumlarda iyi organize olmuş kurumlardır. Modern bir işletme organizasyonda da yönetenler, yönetilenler hissedarlar, tüketiciler ve sendikalar gibi birçok gruplar karşılıklı yoğun ilişki içindedirler. Ayrıca işletmeler içindeki bölümler arasındaki sağlıklı ilişkilerle mal ve hizmet üretimlerinin en iyi şekilde yapılmasını sağlarlar. İmalat, satınalma, planlama, satış, tesis onarım bakım, kalite kontrol, muhasebe, finansman, personel bölümlerinin işletme içi ve işletme dışı ilişkilerin oluşmasında sosyal sorumluluklara önem veren yaklaşımlar içinde olmaları

gerekmektedir. Bu yaklaşımda işletme içi ve işletme dışı davranışlarda salt parasal faydaların değil sosyal ve toplumsal faydaların da ön planda tutulması önem kazanmaktadır. Esasta toplumun sosyal yönde gelişmesi için önemli bir araç kabul edilerek bir refah toplumunu oluşturması amaçlanmaktadır. Özellikle yukarıda bahsedilen gruplar olan tüketiciler yaşam standartlarını yükseltmek, mutlu olmak için mal ve hizmetleri kullanırlar. Çalışanlar ise çalışma ortamı ve çevrelerinin niteliklerini iyileştirmek; hissedarlar da yalnız kârdan ibaret olmayan başka yararlar sağlamak ve bundan manevi zevk almak isterler. Bu gruplardan örneğin hissedarlar okul yapmak, sağlık ve araştırma kurumları kurmak gibi sosyal sorumluluklar içeren faaliyetlerde bulunmaktadırlar (24).

İşletmelerde iyi bir iş ortamına sahip olmak çok önemlidir. Bu kapsamda işletmelerin salt çıkarlarının dışında bireylerin, ekonomik ve sosyal taleplerinin müştereken yerine getirilmesinin işletmelerin kârını da azami etkileyeceği düşünülmelidir. Gruplar ekonomik ve sosyal etkinlikleri süresince zaman zaman çatışırlar, bazen de birbirlerine destek olurlar veya birbirlerini tamamlayıcı rol oynarlar.

Sosyal sorumluluğu öne alan yaklaşımda grupları teşvik edici unsurların olması ve sağlanması gerekmektedir. Yöneticiler kâra en düşkün gruplar ile sosyal sorumluluğa ağırlık veren gruplar arasında koordinasyonu sağlarlar. Genellikle yöneten ve yönetilerin işletmeler içi ve işletmeler dışı gruplar ile sosyal ve ekonomik etkinliklere yaklaşımları, ileri toplumlarda toplum yararına, yasalarla da düzenlenmektedir.

Liberal ve demokratik toplumlarda sosyal konulara ağırlık veren, bir yaklaşım ile çok iyi sonuçlar alınacağına inanılmaktadır.

(24) Esin AHMET, 1989, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İstanbul, S.48.

III- Azami Faydayı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım

İşletmelerde çalışan yöneten ve yönetilenlere maddi gelirin yarattığı imkanlardan, sosyal içerikli faydalar sağlanması toplumun gelişmesine de katkıda bulunur. Daha doğru bir deyimle fayda fonksiyonu sosyal faaliyetler ile şekillenir. Yöneten ve yönetilenlerin bu amaçla içinde bulunduğu işletmelerin denetime katılımı önemlidir. Sosyal içerikli sorumlulukların ağırlaşması azami faydayı temin ederek, yeni sorumluluk ve yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşım şekilleri ise öncelikle azami maddi faydayı sağlamak ve oluşan yeni imkânlar ile de sosyal sorunlara çözüm getirmek için sosyal içerikli faaliyet ve yatırımlar yapmak şeklinde görülmektedir.

Bu yaklaşıma göre işletmeler salt kâr amacı güden, ekonomik bir kuruluş olarak kabul edilemeyeceği gibi; salt topluma yönelik, sosyal faaliyetlerde bulunan bir yardım kuruluşu olarak da düşünülmemelidir. İşletmeler topluma yönelik, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken azami faydayı ve kârı sağlamayı amaçlamaktadır.

Sosyal sorumluluğa sahip yönetenler, işletmelerin ekonomik ve sosyal yaşamını devam ettirmek için yönetilenleri ile beraber organize olarak rasyonel, planlı ve hesaplı, kararlar vererek faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu yaklaşım işletmelerin azami fayda sağlayan faaliyetlerini yürütürken, sosyal yapıyı da kuvvetlendiren bir yaklaşım olarak bilinmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLARIN VE KAVRAMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Sanayi Devriminden Önceki Dönem

Sanayi Devriminden önce henüz ticari ilişkiler başlamadan yönetenler grubunda aileleri, aşiretleri, dini kuruluşları veya askeri kuruluş ve devletler görülüyordu. İkel olarak tanımlanan bu kuruluşları anlayışlarına göre yönetiyorlardı. Yönetenler grubu, örf, adet ve gelenekleri ile yaşam ve gelişim savaşı veriyorlardı. Çeşitli medeniyetlerde, dinlerde bu anlayış, idare ve algılamalar kısaca incelendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır. Örneğin Mısır, Yunan, Roma ve Osmanlılarda yaklaşım ve anlayışları incelerken din yönünden de ele alırsak Musevi, Hristiyan, İslam dinlerinde din etkilerini ele alınarak incelenebilir. Bilinçli bir işletme anlayışı oluşmadan önceki dönemde medeniyetler ve dinler yönünden inceleme yapmak faydalı olacaktır. Bu döneme 1100 yıllarından önceki dönem denilmektedir. Sosyal sorumluluğun tarih içindeki gelişimi medeniyetler ve dinler ile başlamıştır.

Ticaret, özellikle Ortadoğu, Doğu ve Güney Akdeniz ile Kuzey Akdeniz ve Batı Avrupa arasında her iki tarafın üstün olan mallarının alım satımını içermekteydi; üretim şahıslar tarafından yapılırdı ve en ilkel düzeydeydi. En önemli ekonomik faaliyet ticaretti. Bu dönemde, ticaret faaliyetlerini düzenleyen en önemli iki etkenden birincisi ahlaklı. Ticaret, tüccarın dini inançları ve ait olduğu sosyal tabakaların belirlediği kişisel vicdan ile yakından ilgili idi (25).

(25) Fred LUHANS and Richard M. HODGETTS, 1972, *Social Issue in Business*, (New York, The Macmillan Co, S.3).

İkinci düzenleyici etken ise toplumun kural ve yasaları idi. Tarihte bilinen en eski yasalar Hamurabi kanunlarıdır. Bu kanunlar işçi ile işveren, tüccar ile müşteri arasındaki ilişkiler düzenlerdi. Ticari muamelelerin muhasebe kayıtları, envanter kontrolü ile ücret ve teşvik önlemleri sözkonusu bu yasaların en önemli konularını teşkil etmekte idi.

Eski Mısır'da devlet yönetiminde sıkı bir bürokratik anlayış vardı, bunun başı da Firavundu. Örneğin; inşaatları yürüten devlet memurlarıydı ve hepsi de Firavunun emrindeydi, kanal ve pramit inşaatlarında hür Mısırlılar ve esirler beraber çalışırlardı.

Kişisel özgürlüklerin bu denli kısıtlandığı bu sistemlerde sosyal sorumluluktan bahsetmek mümkün değildi. Bu nedenle Mısır medeniyeti yalnızca işletmelerin örgütlenme ve organizasyon anlayışına katkıda bulunmuştur. Bu katkı gelir, gider ve stok hesaplarının tutulmasına, devlet memurlarının bir üstüne sorumlu olmasına ve muhasebe bilgi akışının doğmasına neden olmuştur (26).

Eski Yunanda ticaret erbabı toplumun en alt kesimini oluştururdu ve bir tüccarın Devlet işlerinde görev alması sözkonusu değildi. O devrin sanat, tiyatro, edebiyata günümüzde bile değeri ölçülemeyen katkıları olmuştur. Fakat ticarete önemli katkısı olmamıştır.

Topluma karşı sorumluluklardan söz eden ilk Yunan düşünürü Eflatun, idarecilerin ekonomik meselelerde genel yararı herşeyden üstün tutmaları gerektiğini söylemiştir (27).

Aristo ise ekonomik olayları ahlak açısından ele alarak, değiştiren veya mal olarak trampa edilen değerlerin veya hizmetlerin arasında bir denklik olmasının gerekli bir adalet meselesi olduğunu belirtmiştir. Fikirlerinde fiyatların ve kazançların adaletli bir şekilde oluşması gerektiği, faizin ise adeletsiz bir usul olduğu, görüşünü benimsemiştir.

(26) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul, S.7

(27) Feridun ENGIN, 1964, İktisat, İ.Ü. Yayın No: 1093, İktisat Fak. Yayın No: 156, 4. Baskı (İstanbul, Hamle Matbaası), S.30.

Büyük Yunan düşünürü Sokrat ve Aristo demokratik anlayışın ilk örneğini ve yönetim alanında bilimsellik ve evrenselliğin ilk tohumlarını kazandırmıştır.

Yönetimin evrensel oluşu, yani yönetilecek olan kişi veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda bir takım ortak yanlar olduğu ilk defa Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Sokrat'a göre; örneğin ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler devlet ve asker yönetiminde de başarılı olamazlardı (28).

Romalılar da Yunanlılar gibi ticaretle uğraşmayı esirlerin veya alt tabakaların işi olarak görürlerdi. Toplumun seçkin tabakaları ise düşünme ve yönetim ile uğraşırlardı (29).

Roma medeniyetinde ticari olanaklar, değişik görevlerde örgütlenmiş askeri birliklerin ve ulaşımı kolaylaştırmak için inşa edilen yol şebekelerinin doğmasına neden olmuştur.

Roma medeniyetinin günümüzdeki işletme anlayışına iş bölümü ve örgütlenme anlayışları dışında fazlaca bir katkısı yoktur. Roma döneminde küçük ve büyük işletmeler oluşmaya başlamıştı ve büyük işletmeler de bugünkü tahvillere benzer borç senetleri çıkarırlardı.

Osmanlılarda ise sosyal ve kanaatkar bir toplum olma felsefesinin yanısıra, İmparatorluğu meydana getiren Müslüman ve Hristiyan toplumların beraber yaşamaları fertlere din ve vicdan özgürlüğünü yönetimlerce tanınmış bulunmaktadır. Özgürlükler sayesinde bu geleneksel merkezi yönetim Osmanlı İmparatorluğunun kısa bir sürede büyümesini ve birçok ülkeyi hudutları içine almasını sağlamıştır. Merkezi yönetimin bu büyüme sonucunda mecburen bölgesel yönetime geçmesi etkinliğini azaltmıştır. Merkezi ve bölgesel yönetimin müşterek uygulamaları ile yönetimin belirli ilkelere bağlanması ve yaygın bir yönetim sisteminin kurulması sonuçlarını doğurmuştur. Toprak ve vergi esasına dayanan bu sistem ise uzun süre varlığını sürdürmüştür.

(28) Feridun ENGIN, 1964, İktisat, İ.Ü. Yayın No: 1093, İktisat Fak. Yayın No: 156, 4. Baskı (İstanbul, Hamle Matbaası), S.30.

(29) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası 5. Baskı İstanbul.

Şüphesiz dinlerin de sosyal sorumluluğa etkileri ve katkıları olmuştur. Örneğin Musevi dininin Peygamberi Hazreti Musa On emri ile sosyal sorumluluğa örgütlenme anlayışına ve yönetime katkıları olmuştur. Diğer bir katkısı ise örgütlenmede yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırması şeklinde olmuştur (30). Yetki alanlarını tarif ederek bir kişinin en fazla on kişiyi yönetebileceğini belirtmiştir.

Hıristiyan dini ise fakirlere ümit, kölelere özgürlük, herkese hayat sonrası güzel umut vadetmiştir. İsa Peygamberden Rönesansa kadar onbeş yüzyıl Ortodoks ve Katolik kiliseleri birbirlerine etkinliklerini ve bu hususun tartışması sonucu büyük bir ilerleme sağlayamamışlardır. Sosyal sorumluluk ile ilgili görüş ve düşünceler kiliselerin tahakkümü ile devam edegelmiştir. Kiliseler bu dönemde karşı bir güç oluşmasını devamlı önlemişlerdir.

İslam dini, Hıristiyan dininin tam tersi özgürlük ve güç merkezi olan yönetimleri sosyal yönetimlerin ağır bastığı ve bunun yanı sıra askerliği ve askeri başarıları öne alan; ölürsen şehit, kalırsan gazi ilkesi doğrultusunda ve yaşam sonrasını güzel umutlarla bağlayan bir süreçte gelişmiştir. Ancak bu husus ise toplumun gelişmesini yavaşlatmıştır. İslam dininin etkileri sonucu sosyal yönetim anlayışı ve eşitlik ilkesi toplumların en büyük kazancı olmuştur. Toplum yaşamında fakirlere yardım amacıyla vakıflar, imarethaneler, hayır kurumları kurulmuştur.

Rönesans ve Reformların etkisi ile ticari hayat gelişmiş ve baskı rejimleri son bulmuştur; ve bu hareketler özetle insanlık, özgürlük ve kazanç için çalışan yepyeni bir görünüm kazanmıştır (31).

Bu gelişme manevi değerden maddi değere dönüşüme, kanaatkarlık ve itaattan gayret sarfetmeye, hareketsizlikten hareketliliğe yönelmede büyük etken olmuştur. Keşifler, icatlar, zenginlik, refah kavramları ön plana çıkmış ve bu alana yönelen, yardımcı olan her türlü araç önem kazanmıştır. Faiz İslam dininde haram sayılırken İsviçre'de yaşayan Calvin sanat ve ticaretin toplum yararına olduğunu kabul etmiş ve bu faaliyet sonucu faizin de kabul edilebileceğini açıklayan Calvin kapitalizmin gelişmesinde büyük katkıda bulunmuştur.

(30) (31) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul, S.7.

Yine bu dönemde insanların mutluluğu için faaliyet gösteren grupların sayıları ve alanları artmıştır. Bilimsel yönetim ve bilgi akışı önem kazanmış, toplumlar yeni görüşler ile ekonomik sosyal yatırımlara ağırlık vermişlerdir. Sanayi devrimi öncesi, ekonomik yaşamda önemli yer tutan ve 16. yüzyıl ile 18. yüzyıl arasında Avrupa'da hüküm süren **Merkantilizm**, sistem olarak devletin ekonomik yaşamda aktif bir yer almasını ve ithalatın yüksek gümrük duvarları ile engellenmesini isteyen bir görüşle ön plana çıkmıştır. Bu dönemde milliyetçilik akımlarının gelişmesi ve kilisenin yerini bir merkezi otoriter yönetime terk etmesi ekonomik yaşamı da etkilemiştir. Devletin mümkün olduğunca güçlenmesi için ekonomik varlıklara mutlak sahip olması gereği, **Merkantilizmin** aç gözlü ve bencil bir dünya görüşü yansıtması yönünden önem taşımıştır.

Ekonomik faaliyetlerden azami kâr elde edilmesini amaçlayan **Merkantilizmin**, toplumdaki çalışanları etkileyen en sakıncalı uygulaması işçi ücretlerinin en düşük düzeyde tutulması gereğini savunması olmuştur. Bu dönemde sanayi mamullerinin ucuza üretilmesi ve ihraç edilmesi için çalışanların ücretleri en düşük yaşam seviyesinde tutulmuştur. Altın ve gümüş gibi kıymetli madenleri ele geçirmek ve üretmek dönemin diğer bir ekonomik amacını oluşturuyordu. **Merkantilizmin** ekonomik politikası istenen sonuçları vermemiştir. Adaletsiz gelir dağılımı, toplumda fakirliğin artması ve toplumun huzursuz olması ile beraber yetersiz üretiminin, yüksek enflasyonun oluşmasına da sebep olmuştur (32).

Merkantilizm dönemde, devletin merkezi gücü oluşturması sosyal sorumluluklar açısından da toplum hakkında her türlü kararı verme yetkisini elinde tutmasına imkân veriyordu. Bu tür sosyal sorumluluk anlayışı bu dönemde ticari anlaşma koşullarının dikkatle uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Her anlaşmada tarafların eşit haklara sahip olduğu varsayılmakla beraber; devletle yapılan anlaşmalarda devletin üstünlüğü kabul edilmiştir. Bu dönemde kurulan her işletme devlet tarafından desteklenmiş ve bu sayede işletmelerde yarı resmi özel bir nitelik oluşmuştur.

(32) Esin AHMET, 1989, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İstanbul, S.55-56.

Clarance C. WALTON, Corporate Social Responsibilities (Belmont, California,,: Wadsworth

Merkantilizmin dış ticarete açılması koloni niteliğindeki ülkelerin sömürülmesini sağlamıştır. Bu sistemde işletme ve yönetenlerin sosyal sorumlulukları kendi ülkeleri için çıkar sağlamak uğruna dış ülkelerde sorumsuzca davranmak olarak açıklanabilir (33). Batı Avrupa ülkelerinin ticaret anlayışı, Merkantilizm ile şekillenirken, doğuda İslam düşünürlerinin getirdiği dengeli ve liberal bir ekonominin yapısallığı hakkındaki görüşler Analodu'da ticari anlayış içinde sosyal sorumluluğu ön plana çıkaran loncaları da oluşturmakta idi. Ahilik ve lonca düşüncesi sanayi devrimi öncesinden başlayan ve günümüze kadar yaşayabilen bir alt sistem olarak ülkemiz işletmelerinde de etkin olmuştur.

İslam düşünürü İbni Haldun, tüketimde dengeli olmayı toplumun düzenleyici unsuru olarak kabul etmiştir. Bu görüş ekonomik yaşam ile tarihi gelişme, sosyal hareketler, bireylerin psikolojik durumları arasında sürekli bir etkileşimin varlığını ön planda tutmaktadır. İbni Haldun, devletin, ekonomik yaşamının düzenlenmesinde müdahalecinin bireyin girişim gücünü, engelleyici bir durum yaratacağını belirtmiştir. Toplumun belirli bir refah düzeyine ancak bireyin başarısı ile ulaşılacağını savunmuştur. Toplum içinde bireyin ticari faaliyetleri sürdürmesi ve denetlemesi bugünkü sosyal devlet anlayışına da uygun düşmektedir (34).

Loncalar, sanat erbabını, iş ahlak ve disiplini altında korumak; göreneğe hak tanımak, gerek olmadıkça iş, güç, sanat değiştirmemek, düşkünü gözetip kollamak ve beraberce savunmak gibi ilkelerin temel alındığı bir kuruluştur. Loncalar, aynı zamanda her sanat kolunda çalışan esnafın sayısının sınırlanmasını ve esnafın üretim, pazarlama konularındaki faaliyetlerini düzenleyen kuruluşlardır. Ekonomik yaşamın ahlaki kurallarını, çalışma sürelerini düzenleyen loncalar toplumda esnaf ve sanatkârın saygın yerini vurgulayıcı ve toplumdaki sosyal değişimi ise kontrol edici rol oynamışlardır.

(33) (34) Nihat FALAY, 1978, İbni Haldun'un İktisadi Görüşleri, İ.Ü. Yayın No: 2420, Maliye Enstitüsü Yayın No: 58, İstanbul: Güray Matbaacılık, S.57.

Diğer taraftan lonca örgütlerinin tasavvuf felsefelerinden etkilenmeleri, meslek içi rekabeti engellediği gibi istihdamın garanti altına alınması da sağlanmıştır (35).

Onyedinci yüzyıldan itibaren sanayilerin büyümesi ve buna bağlı olarak loncalardaki işçi sayısının artışı bu sistemin varlığını zorlamaya başlamıştır. Loncalar sanayi devriminden sonraki dönemde toplumdaki etkilerini yitirmişlerdir (36). Tarihi gelişimin sürecinde Osmanlı Türk toplumunda loncalar çalışanlarının arasında sanatkârlara üstün bir yer sağlayan, faaliyetlerini tüm üyelerinin çıkarlarına uygun olarak düzenleyen, felsefe itibariyle de halka yönelik gruplar olarak sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutan kuruluşlar olmuştur. Sanayi devriminden önce başlayarak daha sonra da devam eden ve niteliği itibariyle ticari işletmeden çok sosyal bir işletme olarak tanımlanan ve merkezîyetçi bir devletin desteklediği vakıf, imarethane, medrese gibi kuruluşlar toplumun gereksinimlerini karşılayan sorumlulukları üstlenmişlerdi. Osmanlı döneminde bugünküne yaklaşan türde bir yönetim düşüncesi ve kendine özgü ilkeler içeren yönetim kuramının uygulamaya konulması, sosyal sorumluluğun gelişmesine sebep olmuştur. Bu düşünce de ilk olarak askeri örgütlerde uygulanmaya başlamıştır.

Tarih boyunca bütün devletlerin askeri düzenlerinde günümüzdekine benzer temel ilkelerin yer almış olduğu, iş tanımları yapıldığı uzmanlaşmalar ve görev alanlarının bir ciddiyet içinde sınırlandığı, sorumluluk, yetki ve otorite ilişkilerinin makul ölçülerde bütün örgüt içinde yapıldığı gözlenmektedir

Birden fazla insanın faaliyette bulunduğu bir yerde amaçlara ulaşılabilmesi ve gereksinimlerin karşılanabilmesi için sürdürülen çaba ve çalışmaların eşgüdümlemesi zorunluğu bulunmaktadır.

(35) Dr. Esin AHMET, 1989, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi. I.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, S.59, Sabri Ülgener İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri (İstanbul İsmail Akgün Matbaası 1955 S.144

(36) Franz TAESCHNER, İslam Oria Çağında Futuvva (Fütüvvet Teşkilatı), I.Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası, XV, 1-4, Ekim 1953 Temmuz 1954, S.25.
Esin AHMET, 1989, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, I.Ü. İktisat Fakültesi İstanbul, S.60.

Bu nedenle yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişki sonucu sosyal bir sorumluluk doğmuş yönetim sürecinin önemini ortaya çıkarmıştır.

Sanayi devriminden önceki dönemde sosyal sorumluluk anlayışı ve kavramları örf, adet, din, kültür yapılarının baskıları ve gelişimleri ile belirlenmiş işletmelerin ve kurumların gelişimi ile geliştigi gözlenmiştir.

2.2. Geçiş Dönemi ve Sanayi Devriminden Sonraki Dönem

Bilinçli bir işletme kavramının gelişmesi ve bir bakıma sanayi devrimini oluşturan iki büyük etkenden birincisi Adam Smith'le başlayan ekonomik düşüncelerde yepyeni bir ufuk açan ve devrim yapan klasik ekonomik görüştür. İkincisi ise James Watt ile başlayan buhar gücünün enerji kaynağı olarak kullanılması ve makineleşmedir. Bu etkenlerden birincisi yönetim anlayışı için gerekli düşünce tohumlarını atmış ve yeşertmiştir. İkincisi ise değişik bir işletme kavramının gelişmesine neden olmuştur. Yönetim anlayışı ve oluşumu, sosyal sorumluluk kavramlarının da oluşumunu sağlamıştır.

Bu suretle ortaya çıkan seri üretim şekli yeni yönetim yöntemlerinin bulunmasını sağlamış ve üretim de giderek tarımdan endüstriye yönelmiştir. Bu hareket "sanayi devrimi" olarak tanımlanmaktadır (37).

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı sanayi devriminin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu dönemdeki teknolojik gelişmeler yüksek seviyede üretim yapabilecek makinaların üretilmesini sağlamıştır. Ancak bu dönemden başlayarak doğanın sömürülmesinin kişilerin zenginleşmesi ile doğru orantılı olduğu görüşü de giderek daha belirginleşmiştir.

Geçiş dönemi dış ülkelerin doğal kaynaklarının sömürülmesini de artırmış ve günümüze dek devamında etkin olmuştur. Ancak çoğulcu demokrasilerde toplum doğayı sömüren işletmelere baskı yapabilmekte ve doğanın daha az tahrip edilmesi yönünde çaba göstermektedir.

(37) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi Met-er Matbaası, 5. Baskı, S.12.

Sanayileşme toplumun tüm yaşamında niceliksel ölçülerin önem kazanması gibi bir değişikliği beraberinde getirmiştir. Başarı veya başarısızlığın çok hassas ölçülerle belirlenmesi örnek olarak verilebilir (38).

Bu dönemdeki örgütlenme işlevi işletme yönetiminin ve toplumun gelişimini, bilgi akışının hızlanmasını, sosyal sorumlulukların yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Sanayi devrimi İngiltere'de başlamış, sonraları Fransa'yı da etkisi altına almıştır. Bu nedenle sanayi devriminin başlangıç dönemi düşünürleri İngiliz ve Fransızlardır. Aralarında en önemlileri Robert Owen, Charles Babbage, Adrew Ure ve Charles Dupin'dir (39). Bu düşünürlerin sanayi devrimini oluşturan düşüncelerinin kısaca gözden geçirilmesi işletmelerde yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumlulukları açısından ilginç ve önemli olmaktadır.

Burada özet olarak toplumda ve işletmelerde adı geçen düşünürlerin yönetim, yöneten ve yönetilenler zincirindeki görüş ve prensiplerine yer verilmiştir. Robert Owen; toplumsal yönü ağır basan bir girişimci ve yöneticidir, kendine has yönetim yöntemleri kullanmıştır. Bunların arasında en önemlisi çalışanların performanslarını ölçmede kullandığı yöntemdir. Owen iş sürekliliğini ve disiplini ön plana alarak, işçileri yöneten ustabaşlarının gündelik performanslarını dört renk kartla değerlendirmiştir. Ödüllendirmeye layık olanlara beyaz, bir aşağı performansa sarı, sonrakine mavi, kötü performansa siyah kart veren bir uygulamayı benimsemiştir. Bu suretle daha sonraki yöneticileri sosyal bakışa açık olmaya hazırlamıştır. Ve insan faktörüne gereken önemin verilmesini anlatmaya çalışmıştır.

Charles Babbage günümüzde üstün zekalı bir yönetici olarak değerlendirilmektedir. Bu ünvana icat ettiği mekanik hesaplayıcı ile hak kazanmıştır. Ayrıca Babbage, Adam Smith

(38) Esin AHMET, 1989, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, S.63

(39) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul, S.12

tarafından geliştirilen işbölümü anlayışı ile de ilgilenmiş ve çalışanlara bu yönde yararlar sağlamıştır. Örneğin:

- 1) İş öğrenme açısından: Belli bir işi öğrenen kimse, öğrendikten sonra işte yavaşlama olacaktır.
- 2) Kalite yönünden: Aynı işte uğraşan, çalışan, daha az hata yaparak kaliteli üretim yapacaktır.
- 3) İş değiştirmede kaybedilen zaman açısından: Çalışan hep aynı iş ile uğraşacağından zaman açısından kayıp olmayacak ve verim artacaktır.
- 4) Alet değiştirme açısından: Çalışan çalışırken alet değiştirmeyeceği için zaman kaybı olmayacak ve üretim artacaktır.
- 5) Uzmanlaşma açısından: Devamlı aynı işi yapan işçi işte uzmanlaşarak üretim kalitesi, kantitesi artacaktır.

İşbölümü anlayışı sosyal sorumluluk açısından önemli ve faydalı sonuçlar yaratmıştır.

Adrew Ure ise yönetim ve öğrenim konusuna eğilmiştir, teknik öğrenim dışında önceden yapılması gerekli yönetim ilkesine önem vermiştir. Örneğin otomatik olarak iş önceden planlanmalı ve bu plana göre işçinin işi başında aksamadan çalışması sağlanmalı, düzensizlik önlenmelidir, bu ilkenin uygulanmasında koordinasyon çok önemlidir.

Charles Dupin Fransa'da Adrew Ure'nin prensiplerini aynen tatbik etmeye çalışmıştır. Yeni bir konuyu ortaya koymamakla beraber sonradan gelen Fransız düşünür Fayol'a etkisi ve yararı olmuştur (40). Yöneticinin teknik yeteneğinin önemli olmadığını Charles Dupin Fayol'dan 80 yıl önce ileri sürmüştür. Ama binlerce yıl öncesinde Yunan düşünürü Sokrat da aynı hususu ifade etmiştir.

(40) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası. 5. Baskı. S.10.

Sosyal sorumluluk yönetim ile çok sıkı ilişkilidir. Ayrıca yönetimi oluşturan yöneten ve yönetilenlerin yapısı ve tutumları ile düşünceleri ve davranışları arasında sıkı bir bağ vardır. Bu nedenle yönetim, yönetenler ve yönetilenler üçgenindeki görüş ve düşünceler açıklamaya devam edilecektir (41).

Kişilerin mülkiyet haklarını herşeyden üstün tutması bireyci bir felsefedir. Adam Smith'in ekonomik felsefesi de Laissez-faire prensiplerini yansıtmıştır. Bu dönemde, toplum düzeninin ancak kişinin mülkiyet, yaşam ve özgürlüklerinin korunması amacıyla devlet tarafından asgari ölçüde müdahalesi ve kural koyması ile sağlanması görüşü hakim olmuştur. Ekonomideki Laissez-faire, doktrini devletin toplumdaki düzenleyici rolünü tanımlamada önemli olmuştur. Bu doktrine göre devlet ülkenin güvenliği, kamu hizmetlerinin sağlanması ve başka hiç kimse tarafından yapılamayan ancak gerekli hizmetlerin ifası yükümlülüğünü üstlenmiştir. Özel işletmelerin kâr yaratmayan bu tür kamu hizmetlerini yükümlenmesi düşünülmemiştir.

Özel mülkiyet kavramının öncelik kazanması, işletmelerin kurulması için gerekli teorik ve ahlaki temelleri oluşturmuştur. İşletmelerin açık ve serbest rekabet düzeni içinde, arz ve talep kanunlarına uygun şekilde varlıklarını sürdürmeleri esas alınmıştır. Adam Smith'in görüşlerine göre serbest rekabet, ekonominin sağlıklı işlemesi için tam istihdamı, düşük fiyat koşullarını gerçekleştirmek yeterlidir (42). Serbest rekabeti ve ekonominin bu yöntemle kurulmuş düzenini devlet herhangi bir müdahale ile alt-üst edebilir ve rekabetin doğal sonuçlarını önleyebilir.

Bu dönemde işletmelerin yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumlulukları birbirleri ile sıkı ilişkili olup belirtilen görüşler nedeniyle sosyal harcamalar gereksiz kabul edilmiştir. Bu kabulde bireyin fakirliğinin tek sorumlusunun kendisi olması, sistemi sosyal sorumluluklardan arındırmıştır. Fakat sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan, işçilerin sömürülmesi ve fakirliğin artması olguları özellikle İngiltere'de özel bazı kuruluşların yardım faaliyetlerinin hızla örgütlenmesine neden olmuştur. Bu dönemde

(41) Fred LUTHANS ve Richard M. HODGETTS, 1972, Social Issues in Business, New York: The Mac Millan Co., S.6/14

(42) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul.

gelişme ise işletmelerin, şehirlerde kurulmuş olan ve uygulamaya yönelik üniversitelere daha fazla finansal yardımda bulunmaları şeklinde olmuştur. Bu durum işletmelerin sermayelerinin yanında bilgi birikiminden yararlanmak gibi yeni bir çıkar faktörünü göz önüne almaya başladıklarını yansıtmaktadır.

Sanayileşmenin sonuçta topluma, getirdiği en önemli değişiklik; işletmelerin, toplumda önemli kurumlar haline gelerek devlet yönetiminde etkili olma dönemine geçişleridir.

Yirminci yüzyıl, işletmelerin toplumdaki yerlerini daha kuvvetlendirdikleri ve toplumun dünya görüşü açısından sorumluluklarını saptamaya çalıştıkları bir dönem olmuştur. Diğer taraftan işletmeler bu dönemde yatay ve dikey birleşmelere giderek rekabeti önlemeye çalışmak suretiyle, monopol bir eğilim göstermişlerdir. Adam Smith'in serbest rekabet koşullarının beklenen sonuçları vermemesi, işletmeleri, rekabetin hakim olduğu piyasalarda bu suretle sanayileşmenin kendine özgü felsefesi ile işletmelerin birleşmesi sonucu ortaya çıkan dev şirketler ise bu defa toplumda, işçi, işletme ve tüketici arasındaki dengenin sağlanmasını geri plana itmişlerdir (44).

Sonuçta sanayileşmiş ülkeler (batı ülkeleri), büyüyen ve güçlenen işletmelerin ekonomik ve toplumsal olumsuz etkilerini önlemek amacıyla 20. yüzyıla girmeden önce yasal önlemler almaya başlamışlardır. Bu yasalar toplumdaki baskı gruplarından ziyade, rekabetten etkilenen diğer işletmelerin önderliğinde hazırlanmıştır.

Dünya savaşları toplumların yaşantılarında değişiklikler yapmıştır. Savaşların meydana getirdiği depresyonlar, işletmelerin güçlerini gözden geçirmeleri gerekliliğini getirmiştir. Savaşlar sonunda işsiz kalan işçilerin istihdamı, yatırımlarda istikrara ve bu sırada boş kalan işçilerin kendilerini geliştirmeye eğilimi ve işçilerin sendikalaşarak toplumda güç sahibi bir grup haline gelmelerine ve sonuçta da sosyal değişimin hızlanmasına neden olmuşlardır (45).

(43) (44) Clarence WALTON, 1967, Corporate Social Responsibilities, Belmont California: Wadsworth Publishing Company Inc., S.53.

(45) Esin AHMET, 1978 İşletmenin Sosyal Sorumluluğu ve Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul, S.64.

Genel olarak büyük miktarda üretime yönelik bir sanayi anlayışının yanısıra, üretimin ana faktörü olan insanın gereksinmelerine önem veren bir görüşe geçmenin gerekliliği toplumda öncelik kazanmaya başlamıştır. Bireysel felsefenin yerini, yeniden toplumcu bir felsefeye bırakması sonucu Laissez-faire düşüncesinin geçerli olmadığı anlaşılmıştır. Toplumun görüşlerindeki değişiklikler, savaş sonucu gelen fakirlik, kaynak israfı gibi olumsuz gelişmeler toplum sisteminde yer alan alt sistemlerin sayılarının artmasının ve sistemlerin genel politikalarının tesbitinde söz sahibi olmalarını gerektiren çoğulcu demokratik bir toplumun gerçekleşmesini zorunlu kılmıştır. Çoğulcu demokratik bir toplumun koşullarına geçiş ise, ekonominin kâr amacı güden ve gütmeyen sektörleri arasında bağımsızlıklarının artması sonucunu getirmiş ve giderek topluma karşı sorumlulukların da yalnız bir grup veya devlet tarafından yahut özel işletmelerce gerçekleştirilemeyecek kadar ağır yükler olduğu ortaya çıkmıştır (46).

1930 yıllarında yönetimde "insan ilişkilerinde" yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yönetim ve örgüt olgusuna farklı görüş ve uygulamalardan sonra, yönetimin bir "okul" yada ekol olabileceği düşüncesi işletmelerdeki yönetim uygulamaları da bir "akım" durumuna gelmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı psikolojik, sosyolojik ve sosyopsikolojik olgulara dayanmaktadır. İnsanlar, her zaman rasyonel davranmakla birlikte, mantıksız gibi görünse de duygusal tepkiler gösterebilmektedirler. Ayrıca davranışları özel sosyal koşullarla açıklanabilmekte ve iş yerindeki sosyal ortamın tesirinde kalabilmektedirler (47).

(46) Clarence WALTON, 1967, Corporate Social Responsibilities, Belmont California: Wadsworth Publishing Company Inc.

(47) John BRAMHAN, 1989, Human Resource Planing, First Published, IPM House, Camproad Wembledon, London.

2.3. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Durum ile Türkiye'deki Gelişmeler ve Mevcut Durum

İkinci Dünya Savaşından sonara 1950 yılından itibaren Batı Avrupa ülkelerinin ekonomik gelişmesi giderek hızlanmış ve gelişmekte olan ülkelerle bu süreçte sanayileşme farkı artmıştır. Bu dönemde sanayileşmiş ülkelerle, gelişen ülkeler arasındaki farkın büyümesine bağlı olarak yeni politik, ekonomik ve sosyal sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yeni bir ekonomik düzenin kurulması çabaları başlamıştır. Gelişmiş kuzey ülkeleri ile gelişen güney ülkeleri arasında yeni ekonomik düzenin kurulmasına ilişkin çalışmalar, gelişen ülkelerin, gelişmişlerin düzeyine erişmeleri için gerekli önlemlerin dünya çapında alınması için gösterilen çabalar, bu yönde kurulan kuruluşların gayretleri, hala istenen sonuca erişebilmiş değildir. Ancak 1950 yıllarından sonra bir çok yasalarla işletmelerin, çalışanların, müteşebbislerin ve yönetimlerin durumlarını ilgilendiren düzenlemeler getirilmiştir. Örneğin tekelci faaliyetlerin önlenmesi, ambalajlar üzerine içeriğine ait doğru bilgilerin konulması; reklamların kamu yararına olması, mamüllerin sağlığa uygun imalleri, iş güvenliği, çevre sağlığı ve korunması, asgari ücret, sigortalı çalışma imkanlarının, sağlanmasında önemli ve ciddi ilerlemeler olmuştur. Daha sonra sendikalar, dernekler, odalar kanalı ile işçi işveren arasındaki ilişkiler düzenlenmeye çalışılmıştır (48). Devletin etkinliği ile haberleşme, basın yayın aracılığı ile sosyal sorumlulukların ele alınmalarında önemli etkisi olmuştur.

Sanayileşmiş ülkelerdeki sosyal sorumlulukların gelişmesine ilişkin bir örnek olan bu yasal düzenlemeler işletmelere yönelik sorumluluklara değinmekte ve içerdiği bütün konular itibariyle, işletmelerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerini tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Bu dönemde sosyal sorumlulukların gelişmesine ayrıca yardımcı olan meslek kuruluşları da olmuştur. Fransa'da "*union des Industries metallurgiques et minières, Entreprise et progres, Centre de Jeunes dirigeants d'entreprise Agence Nationale pour l'Amelioration des conditions de Travail, Institut de l'Enterprise*" kuruluşları bunlardan bazılarıdır (49).

(48) John NAISBITH. and Patricia ABURDENE, 1990, Çeviren: Erdal GÜVENÇ, Büyük Yönetimler, Megatrend 2000., Form Batbaacılık, İstanbul.

(49) Edit CHIVOT, Décembre 1976, "le Bilan Social des Enterprises ses debuts d'Aplication en France" Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Rapport de Stage Perspectives (No. 1470, 20.03.1977), S.20-21

Günümüzde Batı Almanya'da işçi ve işveren sendikaları, *Bottelle Institut* gibi özel araştırma kuruluşları ve bu konu ile ilgili olarak sanayi kuruluşları tarafından kurulan "*Toplum ve İşletme Vakfı*" (*Stiftung für Gessellschaft und Unternehmen*) işçi ve işveren ilişkileri ile ilgili çalışmaları yapmaktadır. Bu kuruluşların yanında, işçi ve işveren sendikaları da işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda araştırmalar yapmaktadır (50).

İngiltere'de ise *Social Audid Ltd.* gibi özel araştırma şirketleri ve *Committe for social responsibilities* gibi yarı resmi kuruluşlar, *British Institute of Management*, *Institute of Cost and Management Accountants* gibi birçok kuruluş bu konu üzerinde çalışmaktadır

İskandinav ülkelerini sosyal sorumluluk konularında en ileri ülkeler olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Türkiye'deki gelişme ve mevcut durum daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi Osmanlı dönemi ekonomik yapısı ve İslam dininin ekonomiyi etkileyen bazı kavramlarının etkisi ile başlangıçtaki gelişimini giderek kaybettiği açıklanmıştı. 1923 yılına gelindiğinde ülkenin ekonomik yapısının görüntüsü ise özetle tekrarlanacak olursa; Osmanlı devletinde kapalı bir sistemin varlığı ve İslam dininin dünya görüşü maddi yaşam yerine manevi yaşam düşünen sistem kanaatkâr bir toplum yaratmıştı. Bu düşünce tarzı dinsel sosyal görüşün hakim olmasına sebep olmuştu. Bu nedenle büyük işletmelerin gelişmesi mümkün olmamıştı. İşletmelerin gelişmemesi sosyal sorumlulukların yasal düzenlemesine de tesir etmişti. Örf, adet ve geleneklere sıkı sıkıya bağlılığın yanısıra dini düşüncenin kişiden çok cemaate dönük olması, istenen gelişmeyi daima engellemiştir.

Kurulan Türkiye Cumhuriyeti'nde din ve devlet işlerinin ayrılması sonucu devletin önderliğinde işletmeler ve sanayileşme yeniden yapılanarak kendine özgü olurturduğu bir karma ekonomi modeli ile işe başlamıştır.

(50) "Dokumentation: DGB, Bundesvorstand zu Sozialbilanzen" Esin AHMET, 1978, İşletmenin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları, İ.Ü. İktisat Fakültesi, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, S.67.

Bu sayede devletin kontrolünde özel teşebbüse imkân sağlanarak işletmelerin gelişmesi hedeflenmiştir. Karma ekonomik model içinde faaliyetler devlet ve kamu kuruluşları ile özel sektöre ait işletmelerin ortak sorumluluğu ile yürütülmüştür.

Türk toplumunda 20. yüzyılın ilk yarısında Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Kurtuluş Savaşı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması olguları yeni bir devlet, yeni bir dünya görüşünün benimsenmesi sonucunu getirmiştir (51). Osmanlı devletinin borçları ve uzun süren savaşların ekonomiyi sarsması, arkasından gelen büyük yokluk ve yoksulluk depresyonunun etkileri yeni kurulan bir devletin ekonomik ve sosyal politikasının belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Sosyal yaşamda çalışanlar ile ilgili olarak kabul edilen ilk yasalar, 1921 yılında Zonguldak kömür işçileri için çalışma yaşını ve iş saatlerini düzenlemekte; mecburi çalışmanın kaldırılması, asgari ücretin tesbiti ve hastalık, ihtiyarlık, iş kazaları gibi konularda bir sosyal sigorta kurumunun oluşması öngörülmekteydi (52).

1923 yılında İzmir'de toplanan İktisat Kongresinin esas belge olarak yayınladığı Misak-ı İktisadi Esasları, ekonomik esaslardan çok Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde uygulanacak sosyal prensipleri içermekte idi. İktisat Kongresi kararları arasında çiftçi, sanatkâr, tüccar, sanayici ve iş gruplarının ekonomik sorumluluklarına ait belgeler de bulunmaktaydı (53). Toplantıda "İşçi" sözcüğünün emeklerini arz ederek çalışanlara ait olduğunu, ilk kez kabul eden işçi grubunun oluşturduğu esaslar, işçilerin çalışma şartlarını düzenleyen ayrıntılı bir belge niteliğindedir. Yine bu toplantıda ilk kez sosyal haklardan söz edilmiş, çalışma saatleri, koşulları, tatilleri, maden işçilerinin özel çalışma koşulları, ücretlerin tam olarak ödenmesi, ikramiye verilmesi, kadın işçilerin doğum izni ve çalışabilecek işçilerin niteliklerinin belirlenmesi ile belirli büyüklükteki işyerlerinde dispanser, yakınlarında hastane, hamam gibi ünitelerin inşası ve benzeri daha birçok konuda düzenlemeler ve öneriler getirilmiştir.

(51) Mustafa AYSAN, 1978, "Atatürk ve Ekonomi Politikası" Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, (S.5, S.9), İstanbul.

(52) Anonim, 1973, T.C.'nin Ekonomik Sosyal ve Kültürel Gelişmesinin 50. Yılı, İkinci Baskı, T.C. Başbakanlık DPT. Yay, S.50.

(53) Gündüz ÖKÇÜN, 1968, Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 262, Ankara Sevinç Matbaası, S.389-437.

Bu kongrenin kararları hükümeti bağlayıcı nitelikte olmamakla birlikte toplumdaki çeşitli grupların isteklerini dile getirmesi bakımından dikkati çekmektedir. Kongrenin diğer kararları da çeşitli meslek gruplarının daha ileri düzeydeki isteklerinin diğer gruplarla tartışılarak kabul edilen hususları içermektedir. İşçi grubunun grev hakkı ve işçilerin kârdan pay alması gibi konular ise kongre kararları arasında yer almayan eksiklerdendir. İzmir İktisat Kongresi, Türk toplumunun çeşitli grupları arasındaki güç dengesini yansıtmak açısından önemli sayılabilecek bir olaydır (54).

1924 yılında çıkarılan, sanayi ve ticaret faaliyetlerini belirleyen yasa ile hafta tatilleri de düzenlenmiştir. 1929 yılında kabul edilen Zirai Kooperatifler Kanunu krediyi köylünün ayağına götürüp tefeciden kurtarma amacıyla "Zirai itibar birlikleri" daha sonra "Ziraat odaları"nın girişimini teşvik amacını gütmüştür.

1930 yılında kabul edilmiş olan Umumi Hıfzısıha Kanunu ise kadın, çocuk ve genç işçilerin yetişkinlerin çalışma şartlarını bir dereceye kadar düzenlemiştir. 1936 tarihli iş kanunu da çalışma süreleri, asgari ücretleri, işçi sağlığı ve iş emniyeti ile ilgili ayrıntıları içeren ilk yasadır. Bu yasa sanayide iş uyuşmazlıklarının çözümü ile ilgili bazı işlevler getirmekle beraber yapısı itibariyle, düzenleyici olmaktan ziyade koruyucu niteliktedir. Ülkede önemli hacimde bir işçi sınıfı ve dolayısıyla işçi-işveren çatışması mevcut değilken çıkarılmış olması bu yasanın diğer bir özelliğini teşkil etmektedir. Zamanına göre gereğinden daha modern koşulları getiren böyle bir yasa devletin önemli rolünü vurgulamaktadır. Ancak Türkiye'de İkinci Dünya Savaşının güç ekonomik koşulları bu yasanın hükümlerinin 1950'lere kadar uygulanmasını engellemiştir. İşçi-işveren arasındaki güç dengesinin işverenin genelde devlet olması nedeniyle bu süre içinde iş anlaşmazlıklarının en düşük düzeyde kalmasını sağlamıştır. Ancak 1945 yılında Çalışma Bakanlığı kuruluş ve görevleri hakkındaki kanun ve aynı yılda işçi sigortaları kurumunun kurulması, 1936 yılında çıkarılan iş kanununun ön gördüğü sosyal düzenlemelerinin önemli bir kısmı uygulama alanına sokmuştur (55).

(54) Toker DERELİ, 1974, Aydınlar Sendika Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi, İ.Ü. Yayın No: 1923, İktisat Fakültesi Yayın No: 328, İstanbul Fakülteler Matbaası.

(55) Anonim, 1973, T.C.'nin Ekonomik Sosyal ve Kültürel Gelişmesinin 50. Yılı, İkinci Baskı, DPT Yayını, 1313-KD: 257 Ankara.

Türkiye'de çok partili rejime geçilme öncesi sosyal sorumluluklarla ilgili yasalar ve düzenlemelerin tüm konuları çalışanların sorunları ile ilgili olmuştur. 1946 yılıyla 1951 yılı arasında türlü sigorta kanunlarıyla toplumun sosyal güvenliği konusunda başlıca gelişmeler gerçekleştirilmiş ve sosyal sigortalar kurumu faaliyete geçmiştir. Ayrıca 1946 yılında sendikalar kanunu sosyal sınıf esasına dayanmak suretiyle sendika kuruluşuna elverişli olabilecek biçimde değişikliği ile işçi sendikalarının kurulması mümkün olmuştur. 1957'de ise yeni bir kanun ile işçi ve işveren sendikaları ile sendika birliklerinin kurulması bir sosyal hak haline gelmiştir. 1950 yılında emekli sandığı kanunu da memurların sosyal güvenliğini sağlamıştır.

Bir çok ekonomik sorunları olan kendi sistemini oluşturmaya çalışan Türkiye bu süre içinde sosyal sorumluluklarla ilgili türlü düzenlemeler ele alınmış ve çalışanlara daha iyi koşullar sağlanmıştır. Bu dönemde Batı ülkelerinde dev işletmelerin gelişmesiyle ortaya çıkan güçler getirdiği sosyal sorumluluklar Türkiye için geçerli olmamıştır.

Diğer taraftan değişik sanayi planları ile ekonomisini geliştirmeye uğraşan yeni bir ülkede tüm yaşayanlara asgari geçim seviyesinin üzerinde bir yaşam sağlanması ilk amaç olarak ele alınmıştır. Sanayileşmenin beraberinde getireceği çevresel sorunlar ise toplumdaki alt sistemlerin bilinçlenmesine kadar ikinci planda bırakılmıştır (56).

Türkiye'de 1950-1960 arasında çok partili dönemde sosyal sorumluluk konuları devleti ilgilendiren önemli konu olma özelliğini muhafaza etmiştir. 1947 yılında çıkarılan sendika kanununa 1952 ve 1954'te yapılan ilaveler ile basın işçileri ve deniz adamlarına da sendika kurma hakkı tanınmıştır. Grev ve toplu pazarlık haklarını da içeren bu kanuna bağlı olarak 1963 yılına kadar Türk Sendikacılığı, otoriter bir sistemin özelliğini taşımıştır (57).

(56) Anonim, 1983, İstihdam İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliğler ve Müzakere Zabıtları, Türkiye Kimya Sanayi İşverenleri Sendikası 20. Yıl Semineri, Özal Matbaası, Boğaziçi Yayınları.

(57) M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca, İzmir.

1961 anayasası ve 1963 yılında, çıkarılan sendikalar kanunu, grev ve toplu pazarlık haklarını güvence altına almış, ancak milli güvenliği, sağlığı tehdit eden grev ve lokavtların Bakanlar Kurulu tarafından durdurulması; gibi kamu hizmetleri gören hastaneler ve benzeri bazı kurumlarda grev yapılmaması gibi toplumun çıkarlarını gözeten önlemleri beraberinde getirmiştir.

Yeni bir sosyal sigortalar kanunu 1965'te kabul edilmiştir. Aynı yıl kamu hizmeti görenlerin de sendikalaşma hakkını tanıyan bir yasa kabul edilmiştir. Aynı yıllarda İktisadi Devlet Teşekkülleri ve İştirakleri hakkındaki kanun bu kurumlarda çalışanlara çalıştıkları müesseselerde yönetime katılma hakkını tanımıştır (58).

1970 yılındaki siyasi gelişmelerden sonra memurların sendikalaşma hakkı kaldırılmıştır. 1971'de çıkarılan yeni iş kanunu ise fazla bir değişiklik getirmemiştir. Günümüzde işsizlik sigortasını getirecek yasa çalışmaları yoğunlaşmıştır. İşçi sendikalarının işletmelerle olan karşılıklı ilişkileri ve yaptıkları toplu iş sözleşmelerinin sonuçlanması tarafların çeşitli konulardaki ağırlıklarına bağlıdır.

Sendikaların üyelerine azami parasal çıkar sağlayacak şekilde hareket etmelerinin sendikaları idare edenlerin bilinç seviyesi ile; üye işçilerin isteklerinin de bu işçileri etkileyen dünya görüşleri ile şekillendiğini belirtmek doğal olacaktır. Bir diğer ifade ile bu sistemde sendikaların işletmeler ile olan ilişkileri azami ücret alma yarışı veya azami artışı elde etmek şeklinde oluşmaktadır. İşçi sendikaları üyelerinin sayılarının çokluğu ile güç kazanmaktadır. Sendikaların fazla üyesinin olması ödenen aidatlar sayesinde ekonomik güç sağlamasına imkân vermektedir. Sendikalar mali güçlerinin %5'ini üyelerinin eğitimine harcamak zorundadırlar (59).

İşçi sendikalarına karşı işveren sendikaları dengeyi korumak toplu pazarlıklarda genel ilkelerin kabul edilmesini sağlamak ve devletle olan ilişkilerde işverenlerin yanında baskı grubu oluşturmayı amaçlamaktadır: İşçi ve işveren sendikaları aynı zamanda taraf oldukları üyeleri bilinçlendirirler ve yeni oluşumlara imkan tanırırlar.

(58) Necdet AKYÜZ, 1976, İş Güvenliği Mevzuatı Mess Yayınları, No: 52, İstanbul, Çeltüt Matbaacılık Koll.Şti.

(59) T.C. Başbakanlık, 1973, DPT Türkiye Cumhuriyeti'nin Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Gelişmesinin 50. Yılı, 2. Baskı, DPT Yayını 1313 Kd: 257, Ankara.

Cumhuriyet devrinin çok partili döneminde sisayi parti faaliyetlerinin artması ve çoğulcu demokratik toplumun etkisi ile şekillenen anayasalar ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucunda yeni sosyal sorumluluk kavramlarının oluşmasına Türkiye'de bu yönde gelişmelere neden olmuştur. Esasen sosyal sorumlulukla ilgili olarak Cumhuriyet devrinde çevre sağlığı ve çevreyi koruyucu yasalar yapılan anayasaların yönlendirici maddeleri doğrultusunda oluşmaktadır. Bu nedenle değişik zamanlarda, çıkarılan çeşitli yasalarda, merkezi yönetimi ve yerel yönetimleri çevre sorunları ile ilgilenmekle yükümlü kılmıştır.

Yerel yönetimler arasında belediyelerin görevleri ilk olarak 1930 yılında yürürlüğe giren belediye kanunu ile belirlenmiştir. Bu yasada tanımlanan çevre sağlığı görevleri, en önemlisini oluşturmaktadır.

Yine sözü edilen yasaya göre belediyelerin sanayi kuruluşlarını çevreye etkileri yönünden denetlemeleri "Umumi Hıfs-ı Sıhha Kanunu" kapsamında yürütülmüştür. Bu yasalar yalnız çıkarıldıkları tarihlerde kamu idarelerinin sorumluluklarını belirlemekle yetinmemişler ve ilerleyen tarihlerde gelişen çevre ekolojisi sorunlarına cevap vermekten uzak kalmışlardır.

Çevre sorunlarına güncel yaklaşımların başında 1971 yılında çıkarılan Su Ürünleri Kanunu gelmektedir (60). Bu kanun su ürünleri üretimini arttırmak ve üretimi engelleyen, kısıtlayan nedenleri ortadan kaldırmak amacını gütmüştür. Başlıca hükümleri, üretim, geliştirme, teşvik ve himaye, yasaklar ve ceza hükümleri, balıkhaneler, kooperatifleşme, eğitim öğretim, gibi konuları kapsamaktadır. Bu yasa deniz ve akar sulara dökülmesi sakıncalı olan zararlı maddeler ile tarımsal mücadele ilaçlarını ve deterjanları, radyoaktif maddeleri, kanalizasyonlara, dökülen artık suların, sıcaklık, koku, renk, bulanıklık ve çökeltme niteliklerini belirleyen hükümleri içermektedir. Ancak tatbikatta bu hususlara uymayanlara yasaların ön gördüğü müeyyideleri uygulayacak resmi kuruluşların ve yeterli denetim mekanizmalarının bulunmaması su ürünlerinin gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak yeni kurulan tesislerin kuruluş aşamalarında çevreyi en az etkileyecek şekilde projelendirilip, projelendirilmediği ve uygulamaların projelerine göre yapılıp yapılmadığı kontrol edilmek

(60) Fehmi YAVUZ, 1983, Çevre Sorunları A.Ü. Siyasal Bilgiler Fak.Yayımları No: 385, Ankara, Ankara Üniversitesi Basım Evi.

suretiyle yaptırımı zorlanmaktadır. Bu tesislerde devamlı ve sıkı denetimler yapılmadıkça; olumlu sonuçların alınması mümkün değildir. Son yıllarda Çevre Müsteşarlığı ve daha sonra Çevre Bakanlığının kurulması, konunun güncel önemini toplumun kavramış olduğunun bir ifadesidir. 1978 tarihinde Başbakanlık Çevre Örgütünün kurulmasıyla ve doğal, tarihsel ve kültürel kaynakların kullanılmasında ve ekolojik özelliklerine göre korunmasında ilke ve çevresel politikaları oluşturulması sağlanmıştır.

Kararname bu genel politikalardan başka özellikle işletmeler açısından, çevre korunmasında, uygun teknoloji ve uygun arazi kullanımı; tesislerin çevreye olumsuz etkilerini önlemek için gerekli kriterlerin belirlenmesi ve çevresel ekolojik standartların saptanması için araştırmalar yapmak; uluslararası çevreyle ilgili örgütlerle ilişki kurmak, gibi konularda çevre örgütüne görevler yüklemektedir. Yurdumuzda bu konu ile ilgili müstakil bir Çevre Bakanlığı oluşu sevindirici bir gelişmedir, doğal çevrenin ve tarihi yapıların korunması; deniz kirliliği ve hava kirliliğinin önlenmesi, çevreye verilen atık suların kirliliği ile ilgili arıtma tesislerinin kurulması, gibi hususlara önem verilmesi ve kontrolün sağlanması büyük bir sosyal sorumluluk gelişimidir.

Ayrıca siyasi partilerin sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili olarak işletmeler ile yöneten ve yönetilenlerin hakkında partileri ayırmadan sosyal içerikli siyasi partilerin görüş, düşüncelerini ve programlarını kısaca özetlemek faydalı olacaktır. Esasen günümüzde tüm siyasi kuruluşların liberal ekonomi sosyal devlet anlayışları ve programları yönünden birbirleriyle olan farkları azalmıştır. Refah toplumu yaratmak partilerin ortak hedeflerini oluşturmaktadır. Toplumsal güvenlik, toprak reformu, kamu arazilerinin iyi değerlendirilmesi, yönetime katılma, çocukların ve kadınların çalışma şartlarını programlarına alırken partiler toplumsal sorumlulukları da siyasi partilerin ortak hedefleri olarak gözdardı edememektedirler.

Bilim, araştırma, teknoloji, yüksek öğretim ve eğitim düzeni, din, kültür, spor konularında yeni düzenlemeler önerilmektedir. Liberal ekonomide, mesleki dernek ve sendikaların iyi örgütlenip güçlerini ekonomik refaha ulaşmada kullanmaları istenmektedir. Siyasi partiler toprak reformu yanında sosyal hizmetlerin ve sosyal güvenliğin yaygınlaştırılmasını ilke olarak kabul etmişlerdir. Sosyal hizmetlerle ilgili olarak doğum evleri, sağlık ocakları, ana çocuk sağlık merkezleri, kreşlerin çoğaltılması hedeflenmiş, yeşil kart ile

genel sağlık sigortasına geçiş, işsizlik sigortası öngörülmüştür. Buna göre sigorta kurumlarının birleşerek hastalık, analık, iş kazaları, meslek hastalıkları ile maluliyet, ihtiyarlık hizmetleri kapsamının genişletilmesi ve her vatandaşın bu kapsam içine alınması hedeflenmektedir. evre sağlığı ile ilgili konularda gıda maddelerinin kontrolü yanında vatandaşların sağlığını tehlikeye sokacak her türlü fiziksel, kimyasal ve biyolojik kirlenme ayrıca tehlikelere karşı tedbirlerin alınması öngörülmüştür. Sanayinin gelişmesi sonucunda yeni nesillere ruh ve beden yapısına zarar veren etkenleri önlemek ve bu konular ile ilgili eğitimi yaygınlaştırıp teşvik etmek yine siyasi partilerin ortak hedefleri arasında yer almıştır.

Serbest teşebbüsü desteklemek, ihracatı teşvik etmek, zgn bir toplumun oluşması için din, dil ve ırk farkı gözetmeden eşitlik ilkesini hukunun üstünlüğünü ön planda tutarak demokratik bir düzenin yaratılmasında siyasi kuruluşlar mutabakat sağlamışlardır (61).

(61) Anonim, 1983, ANAP, DYP, SDHP, Parti Programları ve Tüzükleri, Ankara.

2.4. Sosyal Sorumluluğun Tanımı

Sosyal sorumluluk yalnız yöneten ve yönetilenlerin değil işletmelerin, derneklerin, örgütlerin ve yerel yönetimlerin, çağdaş toplumların sosyal yapısını oluşturan temel sorumluluklarından biridir.

Toplumsal faaliyetlerde kullanılan kavramların tanımlanmasında ve özümlemesinde birçok zorluklar ile karşılaşmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı için de bu zorluklar geçerli bulunmaktadır.

Sosyal kelimesi, toplumla ve toplumun çeşitli tabakaları ile ilgilidir veya diğer bir deyişle toplumsal demektir. Toplum ve çalışma hayatı içinde kişisel güvenliği tehdit ve tehlike altında bulunan kişiye sağlanan güvenlik tedbirlerinin tümüne sosyal güvence denilir. Psikoloji bilim dalında ise sosyal kelimesi; sosyal psikoloji kavramı kapsamında insan davranışlarının sosyal grupla bağlantıları bakımından incelenmesi anlamına gelir (62).

Sorumluluk kelimesini; bir işi üstüne alan ve o işi yapmak zorunda olan bir varlıktan gerektiğinde yüklendiği bu işlerin hesabının sorulması durumudur. Hukuken; toplu yaşamda, bir kimsenin haksız fiil veya borcun yerine getirilmemesi sonucu diğer bir kimseye verdiği zararın tazmin edilmesidir.

Sorumluluk sınırlı ve sınırsız olarak iki grupta ifade edilir. Bazen sınırlı sorumluluklar sınırsız hale dönüşebilir. Bu da kişinin sorumluluğunu kullanırken ortaya çıkmaktadır. Çağdaş toplu yaşamda sosyal sorumlulukların birçoğu yasal düzenlemelerle tarif edilmiştir.

Sosyal sorumluluk kapsamı çok geniştir. Bazı başlıklar altında örneklenirse: Aile reisinin sorumluluğu, bina ve inşaat sahiplerinin sorumluluğu, istihdam edenin sorumluluğu gibi birçok sorumluluklar sayılabilir. Bu açıklamalara bağlı olarak sosyal sorumluluğun tanımı ise; bir varlığın toplu yaşamda faaliyetlerinden dolayı çevresinde yarattığı olumlu veya olumsuz etkileri değerlendirip, olumsuz etkilere karşı önlem alması olarak tanımlanabilir.

(62) Anonim, 1973, Meydan Larousse, Cilt 11, Sayfa 467, Meydan Yayınevi, Cağaloğlu, İstanbul.

Bu tanım tüm varlıkları içine almaktadır. Sistem olarak dünya üzerindeki ülkelerin sosyal sorumluluklarından söz edilebileceği gibi; bireylerin de sosyal sorumlulukları vardır: Refah, insanca yaşama, güvenlik, ortak haklar ve doğanın korunmasıdır. Bireyler bu sosyal sorumluluk kapsamında ise öncelikle birbirlerine ve birlikte yaşadıkları insanlara ayrıca sorumlulukları vardır.

Toplumun bir alt sistemi olarak belirtilen işletmelerin de sosyal sorumluluk kavramı içinde önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Bu gerçekten hareketle ve sosyal sorumluluğun esas tanımı doğrultusunda: *İşletmelerin sosyal sorumlulukları, işletmelerin üretimden tüketime kadar bütün safhalarındaki faaliyetleri sırasında, topluma zararlı faaliyetler açısından sınırlayan ve insan yaşamına iyileştirme yönüyle katkıda bulunmaya zorlayan, toplum yararı için oluşmuş bir sorumluluk şeklinde tarif edilebilir (63).*

İşletme yöneticilerinin sosyal sorumlulukları, firmanın dolaysız ekonomik veya teknik çıkarları dışında kalan sebeplerle aldıkları kararları ve uyguladıkları faaliyetleri kapsar. İşletme yöneticisinin sosyal sorumluluklarını Howard R. Bowen şu şekilde tanımlamaktadır (64): *"İşletmelerin, toplum değerleri ve amaçlarına uygun politikaları uygulama, kararları alma, faaliyetleri yapma zorunlulukları, işletmecilerin sosyal sorumluluklarıdır. Bu kararlar, faaliyetler ve politikalar toplumun amaç ve değerleri açısından gerek görülen toplum tarafından istenilen, toplumun yaşamını iyileştirecek hususlardır".*

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını iki bölümde incelemek mümkündür. Birincisi işletme içi olup işletmede çalışan yöneticileri ve yönetilenleri kapsamına almaktadır. İkincisi işletme dışı olup bu işletmenin faaliyetlerinden dolayı etkilenen çevreyi ve çevredeki toplumu ilgilendirmektedir. İşletme dışı kuruluşlar ise diğer özel işletmeler, kamu kuruluşları, yerel yönetimler, devlet, hissedarlar, müşteriler, alıcı ve satıcılar ile genel toplumdan oluşmaktadır.

(63) W. Andrew ACHENBAUM, 1986, Social Security. Cambridge University Press London.

(64) Howard R. BOWEN, 1953, Social Responsibilities of the Businessman (Newyork: Harper and Brothers Publishers) S.6.

Toplumsal niteliğe sahip olan işletme içi ve işletme dışı taraflar sosyal sorumluluk tanımının öğeleridir. İşletmelerin içi ve işletmeler dışı taraflara karşı olan sosyal sorumluluklar da ayrıca üç ayrı kademe de değerlendirilebilir (65):

- 1 - *İşletmenin varlığı ile ortaya çıkan bu sorumluluklar: Yöneten ve yönetilenleri yakından ve doğrudan ilgilendirir. Örneğin; vergi ödemek, yasalara uymak, çalışanlarla ilgili yasal standartlara uymak, hissedarların taleplerini karşılamak, müşteri ve satıcılarla yasal ve onurlu bir ilişki kurmak gibi sorumluluklardır.*
- 2 - *İşletme içi ve işletme dışı faaliyetler: İşletme ile ilgili ihtiyaçlar karşılanırken olumsuz etkileri asgari düzeye indirmek gerekmektedir. Örneğin çalışma koşullarını iyileştirmeli, sosyal, eğitim, kültür faaliyetlerine gereken önemi vermelidir.*
- 3 - *Genel toplumla ilgili sorumluluklar: İşletmeler amaçlarına erişirken çevreye zarar verecek faaliyetlerden doğrudan ilgilidir. Sağlıklı bir çevre için işletmelerin yöneten ve yönetilenleri hassasiyet göstermelidirler. Genel olarak da bu unsurların dışında yönetenler, yönettikleri personelin yaşamı ve moralleri ile yakından ilgilenmeli ve uyum sağlamaları için gerekli çalışmaları yapmalıdırlar. Sosyal sorumluluk, manevi zorluklar, yönetici vicdanı, geleceğe güvenle bakma önemli kavramlardır. İşletmenin önemli iki unsuru olan yönetenler ve yönetilenler, sosyal sorumluluk taşıyan hareketli hedeflerdir. Bu hareketli hedeflerin zaman içinde değişen gereksinimleri nedeniyle algılamaları da değişmektedir. Örneğin 30 yıl önce faaliyet gösteren bir çimento veya demirçelik tesisinin çevreyi kirletmesi toplumun tepkisi ile karşılaşmazken, bugün aynı toplum hava kirletici faaliyetlere yasal önlem alınması yönünde etkin olmaktadır.*

(65) J.G. RIDDALL, 1981, The Law of Industrial Relations, Better Worth Co. Publishers Limited, Kingsway London U.K.

İşletmelerde görev alan tüm bireyler değişen politik ve ekonomik koşullarda hassas davranmak ve dinamik bir gelişim içinde olmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk gelişen toplumun düzeyinin daima önünde olması gereken, geleceğe yönelik ve geleceğin toplumlarını, sosyal yapılarını araştırarak gereksinmelerini önceden saptayan nitelikleri içermek zorundadır. Bu sayede geleceğe güvenle bakan sağlam toplumlar oluşması sağlanabilecektir.

Bu çalışmada konuya ağırlık vermeye çalışılmış ve değişik faktörler ile yöneten ile yönetilenlerin algılayışları incelenerek tezin dördüncü bölümünde bu konuya açıklık getirilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUĞA TESİR EDEN FAKTÖRLER

3.1. Doğa ve Çevre Faktörleri

İşletmelerin faaliyet gösterdiği doğa ve çevreye, ürettiği mal ve hizmetlerin cinsine, tipine, teknolojisine göre sosyal sorumlulukları vardır. İşletmelerin deniz veya orman kenarında, şehir içi veya dışında, köyde olması durumuna göre farklı doğa ve çevre koşullarının baskısı altındadır. Ayrıca işletmelerin madencilik, otomotiv sanayi, kimya veya deri sanayinde oluşu, gıda sanayinde veya ilaç sanayi dalında üretim yapan bir kuruluş olması gibi farklı sanayi gruplarında faaliyet göstermeleri işletmeleri farklı sosyal sorumluluklar ile yükümlü kılar. Örneğin deri veya kimya sanayinde faaliyet gösteren bir işletme, atık sularını arıtıp doğaya zararlı olamayacak bir durumda doğaya veya çevreye vermelidir (66). Gelişmiş toplumlarda yerel yönetimler, yasalarla işletmeleri denetlemektedir. Ülkemizde son yıllarda bu konu güncel hale gelmiştir. Hatta şehirleşme ile çevre kirliliğinin artması toplumun dikkatini çekmiş, siyasi partiler konuya sahip çıkmışlardır. Orman köylüsünün ormanı tahribatına karşı çıkması, madenlerin işletilmesi esnasında işletmelerin çevresinde meydana gelen olumsuz etken ve tahribatın önlenmesi, yönetenlere ve o bölgede oturan toplumun tepkisi önemli sosyal sorumluluklarıdır.

Çevreciler, orman severler, yeşiller, hayvan sevenler, çiftçiler, din adamları ve toplumun diğer kesimleri doğa ve çevreye gelişmiş toplumlarda sahip çıkıyorlar ve yasalarla gerekli önlemleri alıyorlar. Böylece işletmeler, yönetenler ve yönetilenler ile yerel ve merkezi yönetimin kontrolleri vasıtasıyla doğa ve çevrenin korunmasını sağlanmaya çalışıyorlar (67).

(66) Anonim, 1979, D.B.T.E., D.E.Ü. Deniz Bilimleri ve Teknolojisi Enstitüsü,, İzmir Körfezi Oşinografi ve Deniz Deşarjları Yöreleri Etüdü.

(67) John NAISBITT and Patricia ABURDENE, 1990, Çeviren Erdal GÜVENÇ, Büyük Yönelimler Megatrends 2000 Form Yayıncılık, İstanbul.

İçinde yaşadığımız çağda yaratma sürecinde bulunan toplumda, biyolojik organizmanın temel yapısına ait yeni bilgiler ve hızlı bilgi akışı ile biyoteknoloji alanlarında büyük ilerlemeler yapılmaktadır.

İşletmelerdeki günlük konuşmalarda hatta iş dünyasında, yeni girişim projelerinde biyolojide geçen sözcükler daha fazla kullanılmaktadır. Örneğin: "Çekirdek Sermaye", "Bilgisayar Virüsü", "Evrim", "Tazelik Çipi" gibi.

Genetik ile uğraşan kuruluşlara çevrecilerin karşı gelmesi, teknolojinin doğa ve çevreye müdahalesindedir (68). Gelişmiş toplumlardaki çevre sorunlarına bir örnek vermek gerekirse; bir ineğin iki katı süt vermesi, bir kilo büyüklüğünde domates üretilmesi, 45 günde 2 kg.'lık bir piliç yetiştirilmesi, hormonlu sebze, meyve üretilmesi, doğa ve çevreyi oluşturan ve kontrol eden faktörlerin günümüz işletmelerin faaliyetlerinden ayrılmayan yeni uygulamalardır. Toplumun gelişmişlik düzeyine ve işletmelerin faaliyetlerine göre yöneten ve yönetilenlere doğa ve çevre faktörleri değişik biçimde yansımaktadır.

3.2. Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim Faktörleri

Çalışanların hayat seviyesinin yükseltilmesi genelde devletin başta gelen görevlerinden biridir. Çalışanların emeklerinin karşılığı olan ücret tam olarak ödenmeli ve toplumda çalışan herkes sosyal güvenlik kapsamı içinde olmalıdır. Bu husus merkezi yönetimin en önemli sosyal sorumluluğu olup, gerçekleştirmelerini yasal düzenlemeler ve kontroller ile sağlamalıdır. Ayrıca tecrübeler göstermektedir ki, işçiler yönünden ücretin rakam olarak yüksek olması, bir önem taşımamaktadır. Asıl önemli olan ücretin temsil ettiği satın alma gücü, yani ücret karşılığında edinilen mal ve hizmetlerin tutarıdır. Bundan dolayı enflasyon ile mücadele etmek, enflasyonun mümkün olduğu kadar hızını kesmek ve ücretle çalışanların korunması yönünde de devlete düşen en önemli sosyal sorumluluk görevlerinden bir tanesidir.

(68) John NAISBITT and Patricia ABURDENE, 1990, Çeviren Erdal GÜVENÇ, Büyük Yönelimler Megatrends 2000 Form Yayıncılık, İstanbul.

Örneğin içinde bulunulan enflasyonist baskı döneminde, merkezi yönetim kabul edilebilir bir enflasyon oranı içinde, istihdam hacminin genişletilmesi, fiyat artışlarının önlenmesi, ücret düzeyinin yükseltilmesi, ödemeler dengesinin sağlanması ve bütün bunlardan önce de sosyal huzur ve barışın sağlanması için çalışmayı ön planda tutmak zorundadır.

Merkezi yönetim (devlet) hangi ölçüler içersinde veya sınırlarda yönetenler ile yönetilenler arasındaki ilişkileri kendisi düzenleyecek veya ortaya çıkacak sorunları ve çözümlerini kendilerine bırakacaktır. Devletin kamu ve toplum yararına sürdürülmesi gerekli vazgeçilmez önemli hizmetleri vardır. Bu hizmetlerin görülmesinde, işletmelerin yöneten ve yönetilenleri değişik sorumluluklarla karşı karşıyadır. Merkezi yönetimler işçi ve işveren temsilcileri arasında bu hizmetlerin ifasındaki sorunların ve çözümlerinin belirlenmesini, grev ve lokavt ile ilgili hususların düzenlenmesini yapmakla sorumludur. Ayrıca merkezi yönetim çalışma barışını sağlamaktan, demokratik sosyal bir toplum yaratmaktan sorumlu olup, başarılması için iş hukukçularının devamlı çalışmaları gerekmektedir (69).

Merkezi yönetim, parlamento ile beraber, çalışma hayatı ile ilgili kanunları hızlı değişime uyum sağlayacak şekilde düzenlemeli ve bu suretle güncelleştirmelidir. İşe alma, işten çıkarma, asgari ücret, sosyal sigorta, emeklilik, kıdem ve ihbar gibi konular ile gelir ve kurumlar vergisi, iç ve dış ticaret, kalite için uyulması gerekli düzenlemeleri yapmalı, kontrol etmeli, güncel sosyal sorumlulukları ve bunları etkileyen önemli faktörleri teşviklerle özendirip özel konular yaratarak toplumun gelişimini sağlamalıdır.

Merkezi yönetim yerel yönetimlere öncülük yaparak bu yönetimlerin işletmeler ile ilişkilerinin ve kontrollerinin kapsamını kanunlar ile belirlemek suretiyle gerekli düzenlemelerin kurulmasını sağlar. Örneğin yerel yönetim işletmelerin faaliyete geçmelerinde işe başlama müsadese, Gayri Sıhhi Müessese raporu, çevre etkilerinin kontrolü, işletmenin diğer faaliyetleri için gerekli izinler, ruhsatlar, yerel yönetimlerce yapılır.

(69) Anonim, 1983, Türkiye Kimya Sanayi İşverenler Sendikası 20. Yıl Semineri İstihdam, İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliğ ve Müzakere Zabıtları, Özal Matbaası, Boğaziçi Yayınları A.Ş., İstanbul.

Denetlemeler sonucu işletmeler faaliyetleri ile çevreye zarar veriyor ise gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktan, zararın devamı halinde faaliyeti durdurmaktan sorumludur. Ayrıca merkezi ve yerel yönetimler yöneten ve yönetilenlerin kanuni sorumluluklarını denetleyerek, çalışanların haklarının korunması sağlarlar. Yerel yönetimler ayrıca toplu hizmetleri ve yaşam şartlarını kolaylaştırıcı sosyal sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdürler. Su, kanalizasyon, çöp toplama hizmetleri bu sorumluluklara örneklerdir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Gelişen toplumlarda çalışma hayatında yerel yönetimlerin etkinlikleri artmaktadır. Yerel yönetimler işletmelerin tüm faaliyetlerini denetler ve toplum çıkarlarını korur. Bu da işletmelerin dolayısıyla yönetenlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlar.

Merkezi yönetimin ve yerel yönetimin, önemli başlıca sosyal sorumlulukları: Mamül için standartlar, kalite, emniyet, mamülün kullanılabilirliği, ambalaj, satış koşulları, kredi olanakları, bankaların koşulları, tüketici şikayetleri, tüketiciye yeterli bilgi verilmesi, adil fiyatlandırma ve fiyat kontrolü ile kar hadleri, sosyal yardımlar, personel bilgileri ve denetimi, iş güvenliği ve çalışma koşulları, çevre kirliliği ve çevre gelişimi gelişimi çevre standartlarının belirlenmesi ve uygulanışının kontrolleri, imar çalışmaları, yatırım uygulamaları, yatırım, ihracat, ithalat ile ilgili teşvikler ve uygulanışları, haberleşme, uluslararası ilişkiler, ülkeler arası standartlar ve politik yerel standartlar, genel çalışma ortamı, işten çıkarma, işe alma, ücretler, artışlar, sendikal ilişkilerin dengelenmesi, sağlık ve güvenlik gibi konu ve faaliyetleri oluşturmaktadır (70).

(70) Anonim, 1983, Türkiye Kimya Sanayi İşverenler Sendikası 20. Yıl Semineri İstihdam İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliği ve Müzekkere Zabıtları Özal Matbaası, Boğaziçi Yayınları A.Ş. İstanbul.

3.3. Çok Uluslu Şirketlerin Etkileşiminden Doğan Faktörler

Gelişen ülkelerde sosyal sorumluluk konuları gelişmiş ülkelere nazaran daha az ayrıntılıdır. Gelişen ülkelerdeki toplumun gereksinimleri daha çok ekonomik sorunlarla ilgili olmaktadır.

Gelişen ülkelerde, çoğunlukla işletmelerin toplum içindeki konumu kapitalist sistemin ilk gelişme dönemindekine benzer bir gelişimde ve daha ziyade azami kâr ile ortakların çıkarlarını gözetmek amacına yöneliktir. Bu nedenle gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde işletme maliyetlerine çevre ve sosyal harcamaların düşük oluşu avantaj sağladığından, şirket merkezleri gelişmiş ülkelerde olan çok uluslu şirketler gelişen ülkelere yatırımı cazip bulmaktadır. Gelişen ülkelerin bu şekilde kullanımları sürecinde, yabancı personelin sosyal yaşam tarzları, gelişen ülkenin toplumuna yeni alışkanlıklar sağlayarak sosyal sorumluluk kavramlarının gelişmesine neden olmaktadır. Gelişen ülkelerde işletme boyutlarının küçük olması; işletmelerin yükümlendiği sosyal sorumluluklar sınırlı kalmaktadır.

Çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkedeki topluma olan sosyal sorumlulukları esasında merkezleri gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerin gerçek sosyal sorumluluklarının bir parçası olmak zorundadır. Çok uluslu şirketlerin merkezi gelişmiş ülkede olup faaliyetlerinin büyük bir kısmını gelişen ülkelerde yürütmektedirler. Karşılaştıkları sorunlardan en büyüğü kendi ülkelerinden çok farklı bir toplumda faaliyetlerini yürütmek zorunda olmalarıdır. Yabancı bir toplumun isteklerini önceden belirleyip karşılamak durumundadırlar. Bu kuruluşlar merkez dışı ülkelerdeki işletmelerinde yöneticilerinin bir kısmını yerel halk içinden seçerek ve devlet-sendika, yönetilenlerle ilişkileri düzenleme avantajını, merkezleri ile süratle haberleşme sistemini kurarak, gerekli ekonomik ve teknolojik tedbirleri almak suretiyle sağlarlar (71).

Çok uluslu şirketler, faaliyet gösterdikleri ülkenin sosyal yapısına bağımlı olarak finansal, teknolojik ve hammadde ile işçilikten sağladıkları yararları orantılı düzeyde sosyal sorumluluk faaliyetleri göstermesi gerekir. Bu da gelişen ülkelerde sosyal sorumluluk kavramlarına yeni boyutlar kazandırır.

(71) John NAISBILT and Patricia ABURDENE, 1990, Çeviren Erdal GÜVENÇ, Büyük Yönelimler, Megatrends 2000, Form Matbaacılık İstanbul.

Ancak diğer taraftan çok uluslu şirketler, özellikle faaliyet gösterdikleri ülkelerde sosyal, politik ve ekonomik konularda sorun yaratma gücüne de sahiptirler. Çok uluslu şirketler yeni yatırımlarla gelişen ülkelere, sosyal ve ekonomik refah getirirken, kendi ülkesine de büyük ölçüde katkıda bulunurlar. Karşılıklı kültür alışverişi ile toplumun gelişmesini sağlarlar. Toplumların kaynaşmasında ve barışın korunmasında büyük etken yaratırlar. Teknoloji transferi ile kaynakların değerlendirilmesini ve toplumun refah toplumu olmasını sağlarlar. Bu suretle gelişen ülkeler, bu süreci kısalttıkları oranda gelişme dönemini hızlandırmış olurlar. Ancak bu şekilde çok uluslu şirketler, gelişmiş ülkelerdeki eski teknolojileri, gelişen ülkelere transfer ederek kendi ekonomilerine büyük avantajlar sağlamışlardır.

3.4. Siyasi Faktörler

Siyasi partilerin programları bir toplumun önceliklerini, gelişmişliğini, gelişme sürecini yansıtan önemli bir belgedir. Her partinin programı kendine oy veren toplumun seviyesini yansıtır. Gelişmiş ülkelerdeki siyasi partilerin programları ile gelişen ülkelerin siyasi partilerinin programları, öncelikleri bakımından farklıdır. Demokratik, sosyal çoğulcu toplumlarda partiler sosyal sorumluluklara ağırlık veren refah toplumunu yaratmayı hedefleyen ekonomik seviyeyi yükselten, eğitim sağlık sorunlarına önem veren, çevre sağlığını öne alan programları yaparak, işletmeleri bu yönde yönlendirerek yasalar ve itici teşviklerle ülke kalkınmasını sağlamak isterler.

Sosyal sorumluluğun gelişmesi ise, siyasi partiler ve meydana getirdiği parlamento yapısı içinde işletme, yöneten ve yönetilenlerin toplum yapısına göre ilişkilerini belirleyerek üretim faaliyetlerinde etken faktörleri temin eder. Siyasi istikrarı sağlayan güven veren, akılcı bir şekilde değerlendiren siyasi kadrolara bağlıdır.

Siyasi partiler son yıllarda programlarında sosyal sorumluluğu içeren faaliyetlere ağırlık vermişlerdir. Çevre Bakanlığının kurulması buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca partilerin liberal ekonomiyi benimsemeleri, insancıl yaklaşıma değer vermeleri, gelecek için ümit vermektedir (72).

(72) Anonim, 1983, ANAP, DYP, SDHP, Parti Programları ve Tüzükleri, Ankara.

Şüphesiz siyasi partiler ancak bu tutumları ile sosyal sorumluluğun gelişmesine yardımcı olabilirler. Seçim sisteminde tabandan gelen hareketlerin etkisi arttıkça, sosyal faktörlerin etkisi de artar ve sosyal içerikli faaliyetler değer kazanır.

3.5. Eğitim Faktörleri

Eğitim; yetiştirme ve geliştirmeyi içermektedir. Kapsamı en geniş olan kavram eğitim kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine yada tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetlerini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarılma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır (73)

Yetiştirme olarak ifade olunan belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Örneğin yeni alınan bir makinanın çalışmasının öğretilmesi veya bir üst kademeye yükseltilecek personele o kademedeki yapacağı işlerin öğretilmesidir.

Geliştirme işlevi yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine organizasyonda olabilecek değişimler sonucu personelin bu değişimlerden olumlu yararlanmalarını sağlayıp toplum içinde daha iyi bir göreve gelebilmelerini sağlamaktır. Geliştirme, işgörenlerin daha doğru işler yapması olarak özetlenebilir.

Yönetenlerin ve yönetilenlerin yetiştirme veya geliştirme şeklindeki eğitimleri işletmenin önemli bir sosyal sorumluluğudur. Aynı şekilde yönetenlerin yetiştirme, programlarına önem vermeleri, onların öncelikle üzerinde hassas duracakları sosyal sorumluluklarıdır. Yönetilenlerin de bu programlara titizlikle uymaları, onların sosyal sorumluluklara verdikleri önemi gösterir.

(73) M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca, İzmir.

Yönetenlerin en önemli becerisi beşeri ilişki olarak tanımlanan başkaları ile iyi geçinebilmek ve genelde insanlarla huzur içinde çalışmak sanatıdır. Yönetilenlerin de kendilerine önerilen tavsiyeleri dikkatle izleyen, özveri ile uyum sağlayan iyiyi yapmayı hedefleyen haslet ve beceride olması beklenir.

Yönetici için önemli eğitimlerden biri duyarlılık eğitimidir. Buna diğer bir ifade ile hareket eğitimi de denilebilir. Bu eğitim kabiliyetli ve verimli yöneticileri daha randımanlı düzeye getirmektedir. Chris Argyris'e göre "*Kendi kendimizi anlamadığımız sürece, başkalarını anlamak mümkün olmadığı gibi başkalarını anlamadığımız sürece de kendimizi anlamamız mümkün değildir*" (74).

İşletmelerde iş başında eğitim ve geliştirme programları düzenlemek, yöneten ve yönetilenlerin yetiştirilmesinde önemli bir yer işgal eder. İşletme içi eğitim yapılışında rotasyon, bir üst idareciye yardımcı olma, projelerde veya grup çalışmalarında görev alma, terfi veya iş değişikliği şeklinde tatbik edilmektedir.

Bu eğitim değişik metodlarla takviye edilerek toplumda etken, kendine güvenen, sosyal sorumluluklara sahip çıkan, yöneten ve yönetilen bireyleri topluma kazandırılmış olur.

Ülkeler kendi toplumlarının yapılarına ve gereksinimlerine göre, eğitime çok önem vermelidir. Sosyal ve mesleki eğitimler, çıraklık, kalfalık eğitimleri toplumun gelişmesini, sosyal sorumluluklara bakış açısını değiştirir. Sosyal sorumluluk gelişimini, televizyon, mecmualar, konferans ve seminerler, filmler, sportif oyunlar, folklor oyunları, fuarlar, bayramlar ve diğer toplantılar ile basın-yayın faktörleri önemli ölçüde etkilerler.

Bu nedenle sosyal sorumlulukların algılanması eğitilmiş toplumla olur. Bu çalışma ile ilgili anket yapılırken eğitimin ne denli önemli olduğu bir kere daha saptanmıştır. Sorulan soruların önemi ile ilgili reaksiyonlar üst kademedede bile istenen düzeyde olmamıştır. Eğitim sadece okumak ve yazmak olmayıp; bireyin kültür yapısının gelişmişliğini ve düzeyini ifade eden geniş bir kavramdır.

(74) Tamer KOÇEL, 1989, İşletme Yöneticiliği I.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 205, İstanbul.

3.6. İşletme Fonksiyonu ile İlgili Faktörler

3.6.1. Üretim Faktörleri

İşletmelerde üretim şekline ve cinsine göre gerekli organizasyon yapılır. Üretim planlanması için üretimle ilgili bütün faaliyetlerin organize edilmesi gereklidir. Bir işletmenin üretim faaliyetleri iyi bir planlama ile yürütmez ise işletmenin amaçlarına ulaşması söz konusu edilemez.

Bu nedenle üretim ile ilgili faaliyetler üç bölümde toplanabilir: Bunlar 1) Mühendislik, 2) Üretim, 3) Planlama ve kontrol olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımlama ile üretim faaliyetleri doğrudan ve dolaylı işçiliği kapsayan iki gruba indirgenebilir. Doğrudan işçilik, doğrudan üretimi içermekte; dolaylı işçilik ise mühendislik, planlama ve kontrol kısımlarını kapsamaktadır. İşletmelerin işgücü maliyetlerini doğrudan ve dolaylı işçilik beraber oluşturur. Doğrudan işçilik oranının işletmelerde yüksek olması arzu edilen bir başarı faktörüdür.

Üretimi oluşturan her türlü faktör sosyal sorumlulukları yakından ilgilendirmektedir. İş yapan insana, yaptığı işi öğretmek, çalışma metodlarını belirli hale getirmek, işin yapıldığı aletleri, makinaları bilmek ve kullanmak asgari iş emniyeti tedbirlerini almak, ayrıca işin yapıldığı yerin temizliği, aydınlatılması, gürültü durumu ve ergonomik şartlar gibi faktörler aynı zamanda önemli sosyal sorumluluk gereksinimleridir. Metod mühendisliği bu ilişkilerin uyumunu artırmak için devamlı çalışma yapar. Üretilen malın cinsine veya üretilen hizmetin şekline göre işletmenin ve yönetenlerin sosyal sorumluluklarını belirleyerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan dolaylı işçilik kavramındaki önemli bir hizmet grubu olarak gelişmektedir.

Üretilen her mal ve hizmet kendine özgü sosyal sorumluluk tedbirinin alınmasını gerektirir. Bir işletmenin azami kâra ulaşması için öngördüğü tedbirleri alarak teknoloji, emek ile müteşebbisin iyi organize edilmesi, devletin, yerel yönetimin ve tüketicinin kontrolüyle de toplum yararına hizmet vermesi sağlanabilmektedir.

Bir işletmede üretimin planlanması öncelik arz etmektedir. Mühendislik metodları tayin edildikten sonra üretim planlanmalıdır. Bu planlama yapılırken sosyal yönleri düşünülmeli ve dikkate alınmalıdır.

Planlama kadar önemli diğerk faktör de kontroldür. Üretim Planlanması; bilinen ürün veya hizmeti üretmek için istenenleri tesbit etmek ve ne şekilde temin edileceğini belirleyerek düzenlemeyi içerir. Üretim Kontrolü ise önceden tesbit edilen üretim planı ve politikasının uygulama aşamasındaki kontrolünü içermektedir. Plandaki sapmalar kontrol toleransları ile giderilir.

Yönetenler bu durumda, çalışma planının detayları, eldeki makinaların ve kullanılacak aletlerin cinsleri ile kapasiteleri hakkında gerekli bilgileri ayrıca işlem sırası, iş gücü, kullanılacak hammadde bilgisi ile sipariş ve teslim tarihleri gibi birçok hususları önceden bilmesi ve yönetilenlere bildirmesi, ayrıca üretim esnasında tüm tedbirlerin gerektiği gibi alınmasını sağlamış olması sorumluluklarını taşımaktadır (75).

Yönetilenlerin de titizlikle uyum sağlamaları ve gayret sarfetmeleri, sorumluluklarının önemli bir kısmını oluşturur. Yöneten ve yönetilenler gerektiğinde çalışmaları ile üretim oranını, verimini ve dikkatleri ile de kalitesini etkileyebilir ve değiştirebilir. Bu nedenle konu karmaşık ve çok hassas olup insan faktörünün sosyal sorumluluk içindeki önemini vurgulamaktadır.

3.6.2. Personel Faktörü

Sanayileşme hareketlerinin etkisiyle personel yönetiminin önem kazanması, işletmelerde personel faktörünün etkisi, beşeri ilişkileri ele alarak inceleme sonucunda sosyal sorumluluk konularına yön verilmesi sağlanmıştır.

İşgören, işletmelerin üretimdeki üç temel faktöründen en önemlisi ve hiç kuşkusuz en zor kontrol edilenidir (76).

Sanayinin gelişmesi paralelinde işgörenler için dikkate alınması gereken iki husus da giderek önem kazanmaktadır. Bunlardan biri kişinin amaçlarını gerçekleştirmesi; diğeri ise kişinin hak ve hareket özgürlüğüdür.

(75) İlhami KARAYALÇIN, 1967, Sanayi Mühendisliğinin Temelleri, Matbaa Teknik Yazılar Basımevi İstanbul.

(76) M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca, İzmir.

Gelişmiş ülkelerde dev kuruluşlar, büyük devlet müesseseleri, eğitim kurumları, uzaktan düzenli gibi görünün yakından ise arı kovani gibi kaynayan beşeri ilişkilerin en yoğun ve karmaşık olduğu toplum alt sistemlerini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanların sosyal sorumluluklarının düzenlenmesi önem arz etmektedir.

Sanayileşmede teknoloji, kapital ve doğal kaynaklar pasif etkenlerdir. Aktif etken ise insan gücü ve yönetim, yani yöneten ve yönetilenlerdir. Teşebbüse geçip doğal kaynakları, teknolojiyi üretim için kapitali, iş gücü ile birleştiren, kurup yöneten ve kontrol eden insan gücüdür. Sevk ve idarede yöneticinin son derece önemli bir rolü vardır. Yönetici işletmenin bizzat sahibi veya bu işi meslek edinmiş bir profesyonel yada devlet tarafından görevlendirilmiş bir kişidir. Bu nedenle işletmede personel faktörünü oluşturan yöneten ve yönetilenlerin işletme içi ve işletme dışı beşeri ve sosyal ilişkileri ön planda tutulması ve kapsamlı olarak bilinmesi gereken en önemli unsurdur.

Harbison ve Myens'e göre yönetim bir ekonomik kaynaktır, klasik ekonomik kaynaklara kapital ve işgücü ile birlikte planlanması gereken bir üretim faktörüdür. Bir ülke ekonomik kalkınmasında bu faktörün yokluğu veya kütliği nedeniyle büyük ölçüde sınırlanabilir (77).

Sanayileşmede sevk ve idare; kapital ve diğer faktörlerden daha önemli yer tutmaktadır. Kalkınmada oynadığı rol işgücü ve doğal kaynaklarıkinden daha hayatidir.

İşletmeler personel faktörünü etkileyen dış ve iç etkenler daima mevcuttur. Dış etkenler: a) Yasalar b) Sendikalar c) İş gücü pazarlarıdır, bu etkenler altında personel eğitimi yapılır. Bu dış etkenleri incelersek, örneğin personel ile ilgili ilk yasaların Osmanlılar tarafından 19. yüzyılın ikinci yarısında yapılmasına rağmen yasal etkinliği 1960'dan sonra olmuştur (78).

(77) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Mat-es Matbaası İstanbul 5.Baskı s.369.

(78) M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca, İzmir.

İşçi ve işverenlerin hakları ve görevleri ile ilgili düzenlemeler de 1961 ve 1982 anayasalarında yer almıştır. Yasalar, özellikle , işçi- işveren ilişkilerini, sağlık ve güvenlik konularını ve ücretleri ele almıştır.

Sendikalarında ülkemizde etkinlik kazanması 1960'lardan sonra olmuştur. Temel işlevleri üyesi olan işçilerin haklarını korumak ve bu amaçla işverenle gerekli düzenlemeleri yapmaktır.

Toplu sözleşmelerde çalışma koşullarından, seçime, eğitime, ücrete kadar, çalışanların birçok parasal, sosyal ve yönetsel işlevleri söz konusu edilmektedir.

İşgücü pazarı ise çalışanların kendilerine gerekli uygun işletmeleri buldukları ortamdır.

İç etkenler: a) Personel planlaması b) Personel geliştirme c) Sağlık ve güvenlik yönetimi d) Ücretlendirme e) Çalışma ilişkilerini düzenleme olarak nitelenen faaliyetlerdir (79).

Personel yönetimi organizasyon içinde beşeri davranışlar yönünden çok önemlidir. İşletmeler bu yönde değişik kuruluşlarla ve eğitim kurumları ile müşterek çalışmalar yaparlar. Tarih boyunca organizasyon ve insan davranışları ile ilgili çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır.

Western Elektrik firmasının yaptırdığı bir araştırma sonucunda personel faktörünün sosyal sorumluluk ile ilişkisine önemli yaklaşımlar getirmiştir. Başlıca önlemler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir (80).

a) Endüstriyel organizasyon iki ana fonksiyonu yerine getirir. Bunlardan birincisi ihtiyaçlara cevap veren malların üretilmesi, ikincisi ise organizasyon içinde yer alan kişiler arasında tatmin duygusunun yaratılmasıdır. Bu durumda endüstriyel yapı iki problemle karşılaşmaktadır, bunlardan biri dış denge, diğeri de iç denge ve uyum ile ilgilidir.

(79) M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Buca, İzmir.

(80) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası 5.Baskı, İstanbul

- b) Endüstriyel organizasyon, bir sosyal sistem olarak kabul edilmelidir. Sosyal sistemin parçalarını birleştiren varlığını koruyan ve sosyal sorumluluğun ilişkisini sağlayan bir sistemdir.
- c) Personel faktörünün en önemli unsuru olan organizasyonunun iki ana fonksiyonunu birbirinden ayırmak imkansızdır. Kişilerin davranışları ve ilişkileri bir üretimde birbirinden ayrılamazlar.
- d) Bir endüstriyel organizasyon teknik ve insan organizasyonu olarak ikiye ayrılır. Bu iki kısım arasında sıkı bir ilişki vardır. Teknik değişiklik kişi değişikliğini de gerektirir, bu da sosyal değişiklikler ile sorumlulukların değişimine sebep olur.
- e) Kişilerin oluşturduğu organizasyonda amaç aynıdır fakat geldikleri çevrenin farklı olması nedeniyle kişileri de farklıdır.
- Bu durumda kişilerin maddi ve manevi ihtiyaçları da çok farklılık gösterecektir.
- f) "Sosyal Yönerge" "Sosyal Düzenleme" doğumdan ölüme kadar aralıksız süren ve hiç bitmeyen olaylardır. Bir kişinin çevresi ile olan ilişkileri ve değer yargılarına da bu olaylar büyük ölçüde etki eder ve yön verir.
- g) İnsanlar arasındaki ilişkiler zamanla benimsenerek kişilerin normal beklenen davranışları olarak görülür. Örneğin amir, memur ilişkilerindeki kimin koyduğu belli olmayan ve herkes tarafından doğru olduğu kabul edilen kurallar buna güzel bir örnektir.
- h) Bir işletme diğer bütün işletmeler gibi yeni sosyal olguların oluşmasında önemli rol oynar.
- i) Kişilerin işletmelerde fiziki bir yeri olduğu gibi sosyal bir rolü de vardır.

Bu araştırmanın yönetim teorisine öncü oluşu nedeniyle, öneminden kısaca açıklanmış ve beşeri ilişkilerin topluma, işletmelere katkılarının önemi belirtilmiştir (81).

Beşeri ilişkiler davranış bilimlerinin konusu içinde olup, fizik, kimya gibi mutlak değildir. Bu nedenle insan davranışları birkaç genel kurala dayanarak önceden tahmin edilemez. İşletmelerde personel faktörü çok önemli etkin bir faktördür. Yöneten ve yönetilenlerin bulunduğu ülke, dil, din etkileriyle o işletmenin kendine has durumu, sosyal sorumlulukları yakından ilgilendirir ve önemli derecede etkiler.

İşletmelerde personel yönetiminin etki alanı; işletmedeki çalışma koşulları, işe alma, işe geliş gidişin organize edilmesi, sosyal yardımları örgütlemek, ücretlerin zamanında ödenmesi, sendikalar ile ilişkilerin yürütülmesi, sosyal sigortalar, emekli sandığı ve vergi daireleri ile personelin özlük işlerinin yürütülmesi gibi günlük işler olarak özetlenebilir. Ayrıca personel yönetiminin toplumsal bazı sorumlulukları, işletme içi iş emniyeti, sağlık, ısı, ışık, gürültü ve çevre koşulları olarak çalışma koşullarını yasalara uygun düzenlemek, veya düzenlenmesini organize etmek, ayrıca çalışana "insanlık" niteliklerini olumsuz etkilemeyecek özellikte teknolojinin seçilerek tatbikini gözetmek, önemli bir sosyal sorumluluğudur.

İşletmelerde çalışanlara güvence, süreklilik ve kendilerini geliştirme olanağı tanınması da personel yönetiminin sorumluluk konuları arasındadır. Son olarak toplumda yoksul, sakat ve eski hükümlü gibi kişilerin işe alınmasında öncelik veya belli oranlarda işe almak önemli diğer bir sosyal sorumluluktur. Esasen yasalar eski hükümlü ve sakat alımı için belli oranları zorunlu kılmıştır. Çalışma bakanlığının iş müfettişleri bu konuları sıkı denetlemektedirler.

Bu nedenle işletmelerde personel seçimi yapılırken uygulanan Aday toplama, personel seçimi ve yerleştirme aşamalarında sorumlu olan görevlilerin sosyal kavramlara hassas olmaları istenir (82).

(81) Osman YOZGAT, 1983, İşletme Yönetimi Met-er Matbaası İstanbul 5.Baskı, S.370.

(82) M.Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi DEÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Buca-İzmir S.53

İşletmelerin organizasyonu yapılırken personel yönetimi ile ilgili kısım bağımsız ve yöneticinin de üst düzeyde olacak şekilde düzenlenmelidir (83).

Personel faktörü, yönetimi ve yönetim aktiviteleri ile sosyal sorumlulukları yakinen ilgilendiren bir fonksiyona sahiptir. Bu nedenle de işletme personel yönetimine çok önem vermelidir.

3.6.3. Pazarlama Faktörü

İşletmelerin pazarlama ile ilgili faaliyetlerinin tüketiciler ve tüm toplum üzerinde önemli etkileri vardır. Öncelikle pazarlanan malın kaliteli ve sıhate uygun, malın veya hizmetin türüne göre topluma yararlı ve rekabet edebilecek alternatiflerin olması, pazarlanan mal ve hizmet hakkında detaylı ve doğru bilginin tüketiciye iletilmesi gibi temel konuları içermesi gerekmektedir. Sınai üretim yapan firmaların üretim sürecinden sonra başlayan pazarlama faaliyetleri işletmenin en önemli bölümüdür.

Pazarlama amaçları genellikle işletmenin genel amaçlarını kaynak olarak alır ve bunların gerçekleştirilmesi, işletme amaçlarının başarılmasına yardım edecek şekilde planlanır. İşletmeler pazar durumunu kapsamlı bir şekilde gözden geçirirken, tüketicinin menfaatlerini dikkate almak ve mal veya hizmet pazarlarken sosyal sorumluluğunu unutmamalıdır.

Bunun için pazarlanan mal ve hizmetin topluma katkısı arttıkça, pazarlanan mal ve hizmeti üreten işletmenin kârı ve ömrü uzayacaktır (84). Aksi takdirde daha iyi üreten işletmenin pazar payı artacaktır. Alternatif mal ve hizmetlerinin artması; toplumun gelişmesini, refahını ve sosyal aktivitelerinin yerine getirilmesini sağlamış olacaktır. Hergün gelişen dünyada toplum için yeni teknoloji ve yeni ürünlerle hizmetlerin yarışı sürmektedir. Son yıllardaki elektronik ve kimya sektörlerinin olağanüstü mal ve hizmet arzları buna örnektir.

(83) Mehmet OLUÇ, 1978, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 2430/77, Duran Ofset Matbaacılık, İstanbul.

(84) Philip KOTLER, Çeviren Yaman ERDAL, 1972, Pazarlama Yönetimi Cilt 1, Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul.

3.6.4. Finans Faktörü

Finansman, işletmenin önceden belirlenen bir amaca ulaşabilmesi için, geleceğe ait bir dönemde izleyeceği politiyı ve yapacağı işleri, parasal ve sayısal terimlerle açıklayan, önceden hazırlanmış bir bütçedir (85). Bu bütçenin idare edilmesi işletmenin yönetimine ait kararların alınmasını kolaylaştırma ve bu kararların uygulanmasının kontrolüne yarayan ve maliyet hesapları, üretim miktarları ve teknik ile ilgili ekonomik planların yapılmasında etkilidir. Bu etkilenme sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerin düzenlenmesine yardımcı olur.

Finansman yapısı zayıf olan bir işletme sosyal sorumluluğunu; dolayısıyla, yöneten ve yönetilenler de sosyal sorumluluğun gerekliliğini yerine getiremezler. Finansman yapısı kuvvetli olan işletme ve yönetenleri ile iyi ücret alan yönetilenlerin gelişmişliği, sosyal sorumluluğunun gerekliliğini daha rahat yerine getirebilirler.

Finanslama fonksiyonunun sorumlulukları işletme içi faaliyetler kadar işletme dışı tarafları da ilgilendirmektedir. Finanslama kararları, işletme içinde üretim, pazarlama ve personel yönetimi ile ilgili tüm yaptırımları içine almaktadır. Bu tür kararlar genellikle yatırımın verimliliği esas alınarak verilmektedir.

Finanslama kararlarının etkilediği işletme dışı tarafların başında ise yatırım yapanlar veya sermayedarlar gelmektedir. Gelişmiş ülkelerde yatırımcıların sosyal sorumluluk kavramı, en yüksek sosyal faydayı sağlayan işletmeye yatırım yapılmasını ön görmektedir (86).

Finansman açısından bir bankanın veya başka bir finansal kurumun sosyal sorumluluğu en çok gereksinimi olan taraflara, parasal kaynakların sağlanması olarak belirlenmektedir.

Finansmanın muhasebe açısından sorumluluğu ise, finansal verilerin ilgili bütün taraflara tam ve doğru bir şekilde kaydedilerek raporlanmasını içermektedir (87).

(85) (86) Atilla GÖNENLİ, 1970, Finansman Yönetimi Cilt 1, İ.Ü. İ.F. İşletme Enstitüsü Yayını, İstanbul.

(87) Anonim, 1990, Systems and Statistics, Institute of Personnel Management, printed in. Short run press, London U.K.

Gelir ve giderlerin iyi dengelenmesi ve zamanlamasının çok hassas yapılması ancak sorumlulukların gelişmesi ile mümkün olabilir. Bir işletmenin finansal olarak iyi yönetimi efektif gücünü arttırarak, hizmet üretiminin istenen düzeyde ve istenen zamanda yapılmasına, yönetenlerine ve yönetilenlerine yeni imkânların doğmasına olanak hazırlayarak toplumun refah düzeyinin artmasını sağlar (88).



(88) Roland and Frances BEE, 1990, Management Information Systems and Statistics, Institute of Personnel Management, printed in. Short run press, London U.K.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELERDE YÖNETEN VE YÖNETİLENLERCE ALGILANMASI İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

Bu bölümde sosyal sorumluluğun işletmelerde yöneten ve yönetilenlerce algılanmasına ilişkin uygulamaya yer verilmektedir. İşletmelerde sosyal sorumluluğu yöneten ve yönetilenlerin algılayışlarını ölçmek ve bulguları değerlendirmek için 4 firma da inceleme yapılmaya çalışılmıştır.

4.1. Araştırma Tasarımı

Birinci aşamada uygulamaya katılan işletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili harcamalarını içeren bilgiler tesbit edilmiştir. İkinci aşamada işletmelerde yöneten ve yönetilenlerin ayrı ayrı sosyal sorumlulukları algılamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.1.1. Örneklem

Araştırmanın örnekleme yöntemi tesadüfidir. Ancak araştırma için başvuru alan işletmelerin çoğundan olumlu yanıt alınamamıştır. Sonuç olarak araştırma örneklemini 4 firma oluşturmaktadır. Bu firmalardan ikisi Otomotiv yan sanayinde faaliyet göstermektedir. Bunlardan birinde %50 oranında kadın işçi çalışmaktadır, diğesinde ise bu oran %30'dur. Döküm firmalarının ağır sanayi olması nedeniyle kadın işçi istihdamının az olduğu gözlenmiş %10 ile %20 civarında olduğu tesbit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan firmaların üçü İzmir'de biri Bursa'da faaliyet göstermektedir. Örneklemdeki firmalar mali yönden iyi durumda konu olarak kârlı müesseselerdir.

4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma amacına ulaşabilmek için gerekli veriler hazır bilgi ve anket tekniği ile toplanmış; anket iki aşamalı düşünülmüştür. Birinci aşamada işletme içi ve işletme dışı sosyal harcamalar ile ilgili veriler, işletme kayıtlarında varolan hazır bilgilerden elde edilmiştir.

İkinci aşamada işletmelerde çalışan yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumluluk algılamalarını belirlemeye yönelik bir anket düzenlenmiş ve yöneten ile yönetilenlere ayrı ayrı değerlendirmeleri için sunulmuştur

Anketin ilk kısmında sosyal sorumluluğu tanımlamalarını isteyen açık uçlu bir soru yer almaktadır. İkinci kısmında ise 33 soru sorulmuştur, bu sorulardan (1-12) 12 soru personel fonksiyonunu, (13-14, 20-21) 4 soru üretim fonksiyonunu ve çevre korunmasını, (15-19) 5 soru pazarlama fonksiyonunu, (22-28, 31-32) 9 soru işletme yönetimi yakın çevresi ile yardım ve bağışları içeren sorulardır. 33'üncü soru genel bir soru olup işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili tüm faaliyetlerini, katkıları ve çabaları hakkında tüm personelin eğilimini saptamak gayesiyle tüm sorulan sorulara 5, 4, 3, 2, 1 puan verilerek değerlendirme yapılmıştır.

Anketin üçüncü kısmında ise yöneten ve yönetilenlerin işletmelerinden beklentileri ve şikayetleri, sosyal sorumlulukla ilgili görüş ve düşünceleri sorularak tespit edilmiştir.

Son olarak Demografik yapı ile yöneten ve yönetilenlerin görev ve sorumlulukları ile mali durumları saptanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı ile tesbit edilen bulgular tablolar halinde düzenlenmiş, azami ve asgari dikkati çeken hususlar açıklanmıştır. Ayrıca, ikinci kısımda düzenlenen 33 soru bir bir ele alınarak her sorunun aldığı ortalama puan saptanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda işletmelerde sosyal sorumluluğun faaliyet türüne göre eğilimi belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırma Kısıtları

Bu araştırmayı firmaların birçoğu kabul etmemişlerdir. Kabul edenler de tüm personele uygulanmasına karşı gelerek mahsurlu olduğunu beyan etmişlerdir. Araştırmayı kabul eden 4 firmada toplam 564 kişi çalışmaktadır. A işletmesinden 30 katılımcının 5'i müdür, şef, formen, 25 kişi mühendis, memur, işçi, teknisyendir. B işletmesinden 50 katılımcının 10'u müdür, şef, formen, 40 kişi mühendis, memur, teknisyen ve işçidir. C işletmesinden katılan 70 katılımcının 20'si müdür, şef, formen, 50'si mühendis, teknisyen, işçidir. D işletmesinden 100 katılanın 30 kişisi müdür, şef, formen, 70 kişi ise mühendis, teknisyen, memur ve işçidir.

Cevaplar incelendiğinde, yönetilenlerin de sorulara ve konuya çok ciddi bakmadıkları, özellikle anketin birinci bölümünde yöneten ve yönetilenlerin işletmelerin sosyal sorumluluğu denilince akıllarına gelen sözcüklerde anketin 3.4. Bölümünde yer alan beklenti ve şikayetleri kısmında çoğunluğun cevap vermediği veya fikir yürütmediği saptanmıştır. Bulguların değerlendirilmesi 4. bölüm, 4. kısımda yapısal tablolar halinde düzenlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Orta kademe yöneticilerin araştırmaya ilgili oldukları, işçilerin kendi işletmeleri hakkında yeterli bilgileri olmadığı için sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerden habersiz oldukları dikkati çeken hususlar olmuştur.

İşletmelerin yetkilileri ankete karşı tutum almışlardır. Buna neden olarak soruların huzursuzluk yaratacak derecede sosyal içerikli olmasını göstermişlerdir. Örneğin; işçilerin bu tür sosyal haklara sahip olma isteklerinin artacağı ve bu nedenle çalışanlar arasında huzursuzluk çıkacağını iddia etmişlerdir. Hatta bir yönetici çalışanları fazla uyandırmamak lazım diyerek olayı çok basit nitelemiştir. Yönetenlerin kendilerinin arzu ettiği şekilde yönetebilmeleri için yasal zorunluluk yok ise, sosyal sorumluluklara önem vermedikleri ancak kanuni sorumluluk korkusu ile asgari düzeyde uyguladıkları müşahade edilmiştir.

Ülkemizde sosyal sorumluluk kavramlarına verilen değer oldukça zayıf olduğu gözlenmiştir.

Sosyal sorumluluk ve kavramlarının geliştirilmesi için eğitim kurumları ile sıkı işbirliği, seminerler yapılmalıdır. Devletin yasalarla düzenlemesi ve toplumun bu yasalara sahip çıkması gereklidir. Basın yayın organlarının sosyal sorumluluklarla ilgili konuları, kamu oyunda devamlı güncelliğini koruyacak şekilde tutmasıyla ancak hedeflenen gelişmeyi sağlamak mümkün olabilir.

Yöneticiler ve iş sahipleri bu tür sosyal içerikli hareketlere genellikle sıcak bakmamaktadırlar, yönetimlerinin zorlanacağı kanısındadırlar. Yapılanların ise bugünkü koşullarda yasa ve sendikal zorlama ile yapıldığı anlaşılmaktadır. Toplumun giderek sosyal sorumluluklara sahip çıkması ile önemli aşamalar elde etmek mümkün olacaktır.

4.4 Bulguların Değerlendirilmesi

4.4.1. İşletme İçi ve İşletme Dışı Sosyal Harcamalar ile İlgili Bulgular

Araştırmaya imkân tanıyan işletmelerde önceden hazırlanan ve 1989, 1990, 1991 yıllarına ait sosyal sorumluluk ile ilgili ve diğer faaliyetlerini içeren harcamaları tespit etmeyi, değerlendirmeyi, amaçlayan bir anket düzenlenmiştir.

Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin sosyal harcamaları ile Federal Alman ve Fransız şirketlerinin sosyal harcamalarını içeren bilançoları karşılaştırma yapma imkanını yaratmak için örnek olarak alınmıştır. Tablo 1'de A, B, C, D, işletmelerinin 1989, 1990 ve 1991 yıllarına ait sosyal sorumluluk ile ilgili ve diğer faaliyetlerini içeren harcamaları görülmektedir. Öncelikle işletmelerin üç yıllık sosyal harcamaları, diğer faaliyetlere yaptıkları harcamalar ile karşılaştırılıp irdelenmiştir. Daha sonra Tablo 2'de işletmelerin sosyal harcamaları birbirleriyle karşılaştırılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Özellikle anket yapılan işletmelerin sosyal harcamaları ve anlayışları ile yabancı işletmelerin sosyal harcamalarını içeren bilançoları karşılaştırılarak irdelenmiştir.

* Eğitim ve Geliştirme Giderleri												
* * *												
* Çırak Eğitimi	-	-	711.072	-	-	-	16.023.150	-	-	-	38.261.145	
* Yetişkinlerin Eğitimi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* İşletme İçi ve Dışı Haberleşme Giderleri	-	20.000.000	39.923.219	-	-	45.000.000	76.297.598	-	-	60.000.000	88.868.976	
* Mecmua, Kitap Eğitimi Araçların Giderleri	-	-	33.569.637	-	-	-	223.632.327	-	-	-	239.332.944	
* Kurumlar Vergisi	-	8.000.000	3.131.215.798	12.000.000	-	16.000.000	-	19.000.000	-	44.000.000	-	
* Kârdan Vergi Stopajı	-	80.000.000	236.796.004	-	-	107.000.000	-	-	-	150.000.000	133.654.410	
* Maaş ve Ücretlerden Vergi Stopajı	-	270.000.000	757.983.121	-	-	350.000.000	1.971.485.540	200.000.000	300.000.000	550.000.000	4.133.128.210	
* Mali Denge Vergisi (Şirket)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* Mali Denge Vergisi (Personel)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* İstihsal Vergisi	-	-	973.216.957	-	-	-	72.272.419	-	-	-	1.505.578.360	
* Gıda Vergisi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* Diğer Vergiler	-	-	219.185.103	-	-	-	687.995	-	-	-	552.861.373	
* Damga Vergisi	-	2.000.000	194.801.980	-	-	3.500.000	26.289.291	2.000.000	4.000.000	5.000.000	63.131.925	
* Danışmanlar İçin Ödemeler	1.000.000	1.000.000	17.706.992	3.000.000	3.000.000	3.000.000	23.826.677	6.000.000	6.000.000	6.000.000	43.644.348	
* Kamu Görevi Harcamaları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* Demek ve Mesleki Kuruluşlara Yardım	-	-	3.724.800	-	-	-	18.376.600	-	-	-	23.629.500	
* Sivil Savunma Giderleri	-	1.000.000	-	-	-	-	-	1.000.000	2.000.000	2.000.000	-	
* * *												
* Çevre Kirlenmesinin Önlenmesi İçin Masraflar	-	-	-	-	2.000.000	3.000.000	1.575.225.641	3.000.000	4.000.000	5.000.000	-	
* Ek Personel İçin Yapılan Masraflar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
* * *												
* Müşteriler İçin Yapılan Masraflar	-	-	11.665.864	-	-	-	16.718.662	-	-	-	3.957.191	
* Mamul Geliştirme Masrafları	-	-	-	-	-	-	4.245.000	-	-	-	42.489.891	
* Hissedarlar İçin Yapılan Masraflar	-	17.000.000	950.000	5.000.000	-	20.000.000	1.850.000	7.000.000	15.000.000	30.000.000	2.844.500	
* Ödenen Temettüpler	-	-	1.575.283.950	3.000.000	-	100.000.000	-	15.000.000	-	969.000.000	-	
* Seyahat Masrafları	-	100.000.000	13.450.890	1.000.000	-	140.000.000	38.869.002	2.000.000	2.000.000	160.000.000	26.221.766	
* * *												
* Çalışan Toplam İşçi Sayısı	20	-	80	217	25	65	85	232	30	70	80	214
* Çalışan Toplam Memur Sayısı	-	-	20	61	-	20	25	74	5	15	30	69
* Çalışan Kadın İşçi Sayısı	5	-	40	3	5	20	45	3	10	20	40	2
* Çalışan Kadın Memur Sayısı	-	-	15	5	-	5	10	6	-	5	10	6
* Sermaye	70.000.000	-	70.000.000	18.000.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	18.000.000.000	70.000.000	70.000.000	1.500.000.000	57.600.000.000
* Ciro	500.000.000	-	7.000.000.000	38.107.712.000	1.000.000.000	700.000.000	12.000.000.000	48.807.932.000	2.000.000.000	4.000.000.000	18.000.000.000	114.805.043.000
* Piyasa Payı	-	-	29.521.508.000	-	-	-	37.434.218.000	-	-	-	-	101.445.781.000

Değerlendirme: İşletmelerin Tablo 1'de 1989, 1990 ve 1991 yıllarındaki sosyal harcamaları incelenirse sırayla, A İşletmesinin üç yıllık sosyal harcamaları yıllar itibarıyla Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre ücretlerinin 1989 senesinde ciroya oranı %18, 1990 senesi %25, 1991'de ise %25 olarak tespit edilmiştir. İşletmenin cirosu her sene iki misli artması ile ücretlerdeki artış oranı sabit kalsa da çalışanların ücretleri de artmaktadır. Ancak artış oranı 1989'dan 1990 senesine geçerken %18'den %25'e çıkması sosyal harcamalara yapılan katılım nedeniyle olumludur.

Primlerin 1989'da ücretlerin %22'si, 1990'da %15'i, 1991'de %7'si kadar oluşu oransal olarak düşüşü ifade etmektedir. A işletmesi ciro artışı ile olumlu yükselişine oransal artışı ilave etmekle sosyal harcamalarda büyük artışın primlerde kısıtlı davranmalarına olumsuz yönde etkisi olmuştur. Sigorta primleri işveren hissesi ile beraber cironun 1989'da %23'ü, 1990'da %11'i, 1991'de %12'si kadar olduğu görülmektedir. Bu da genelde sosyal harcamaların düşüşünü ifade eder. Her ne kadar sosyal harcamalarda artış görülüyorsa da cironun artışı ile mukayese edildiğinde sosyal harcamaların payının mutlak olarak düştüğü tespit edilmiştir.

Buna göre cironun 1989'da %41, 1990'da %36'sı, 1991'de ise %37'si brüt ücretlerdir. A işletmesi için ücretlere ödenen bu oran çok yüksektir. ancak bunun nedeni irdelendiğinde ücretlerin esasen çok yüksek olmadığı görülmüştür. Oranın yüksek oluşu üretim, dolayısıyla cironun düşük olması nedeni ile oranın yüksek çıkmasına sebep olmuştur. Bunda A işletmesinin çok yeni bir kuruluş olmasının etkisi büyüktür.

İşletme dışı harcamalar ise personel ödemeleri ve kurumlar vergisini göstermektedir. Üç yıllık bir kuruluşun durumunu görmek için örnek oluşturmaktadır.

B İşletmesinin 1990 yılında faaliyete geçtiği için 1989 senesine ait verileri yoktur. Bu nedenle 1990 ve 1991 senesine ait işletme içi ve işletme dışı sosyal harcamaları hakkında elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Ücretler cironun 1990'da %71, 1991'de %25 olması kuruluş yılında böyle bir firmanın personel ödemelerinin yüksek olduğu ancak üretimin yükselmesi ile denge kurulduğu görülmektedir. Asgari düzeyde ödemeler olmasına rağmen ilk sene oran yüksekliği görülmektedir.

İşletmenin sosyal sorumluluklara sahip çıkabilmesi için öncelikle mali yönden yeterli olması buda yüksek seviyede üretim yapılması ve satılması ile gerçekleşmektedir.

1990 yılında %37,8 oranında sigorta primleri, 1991'de %15 olduğu görülmektedir. Toplam personel ödemeleri 1. sene %108,8 olduğu firmanın zararlar seneyi kapattığı anlaşılmaktadır. 2. sene bu toplam oranın %40 olması kâr'a geçmesine rağmen bir evvelki sene zarar nedeniyle kurumlar vergisi ödememiştir. Ağır sanayide bu olanak hemen mümkün değildir. Ayrıca ağır sanayi çalışanlarının sosyal harcamalardan aldıkları pay daha yüksek olmaktadır.

C işletmesinin sosyal harcamaları 1989 yılında ücretler/ciro'ya oranı %7,40; 1990 yılında 6,25 ve 1991 yılında ise %7,77 olarak görülmektedir. Ortalama %7 civarında olup aynı oranda sabit kalırken cironun yükselmesiyle çalışanların payı da yükseldiği izlenmektedir. Fazla mesailerin ücretlere oranı ise aynı yıllarda %12, %13,33 ve %8,5 olmuştur. Bu da işletmenin ortalama %10 bir fazla mesai ile çalıştığını, siparişlerin veya satın alma faaliyetlerinin önceden iyi planlanmaması nedeniyle veyahut diğer bir deyimle eksik iş gücü ile işletmenin faaliyetini sürdürdüğü şeklinde yorumlanabilir.

Primlerin ücretlere oranı irdelendiğinde aynı yıllarda %40, %46,66 ve %15 olması teşvik unsuru olan primlerin cironun artmasına rağmen düştüğünü göstermektedir. Çalışanların ücret artış oranı irdelendiğinde 1989'dan 1990'a geçerken %50, 1990'dan 1991'e geçerken ise %86,60 olduğu tespit edilmiştir. Prim artış oranı ise 1989-1990 geçişinde %75 artış, 1990-1991 geçişinde %40 azalma olduğu görülmektedir. Bu da primlerin 1990-1991'de yüksek tutulan maaş artışı nedeni ile prim artış oranını etkilemiştir. Bu konuyu sigorta ödemeleri incelendiğinde de saptamak mümkündür. Sigorta ödemeleri işveren hissesi ile beraber ciroya oranı 1989'da %3,89, 1990'da %3,75, 1991'de %3,88 olduğu ve çalışanların aldığı ücretlerinin artış oranının muhafaza edildiği görülmektedir. C İşletmesinde işçi hareketlerini görmek için kıdem tazminatına bakıldığında 1989'da %14, 1990'da %4, 1991'de %10,35 olarak görülmektedir. Buda 110 kişi çalışan firmada ortalama 10 kişi işten çıkarıldığını ifade etmektedir. Anketin 4.4.2 Bölümünde sosyal sorumluluğu anımsatan sözcükler sorulduğunda alınan cevaplar işletmeye yüksek oranda güvensizlik duyulduğunu saptamıştır.

Tablo 1'in incelemesi sonucunda cironun %7'sinin ücretlere, %4'ünün sigortaya ödendiği görülmektedir. Çalışanlara ödenen ücretlerin %10 oranında mesai yapılmasını iki şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi verimsizlik neden olabilir, ikincisi ise %10 personel eksikliğinden bahsetmek mümkündür. Bu durumun zaman etüdü yapılarak saptanması isabetli olabilir. Bu işletmede dikkati çeken diğer bir husus 1989 senesi primi ücretlerin %40'ı iken, 1990'da %46, 1991'de ise %15 olması; 1990'dan 1991'e geçerken %31 azalma dikkati çekmektedir. İşletmenin cirosu 12 milyardan 18 milyara çıkması ve kârlılık durumunun daha iyiye gitmiş olmasına rağmen bu düşüşün nedeni anlaşılamamıştır.

İşletmenin ülkenin kalkınmasına katkısı incelenirse, ihracat ağırlıklı olduğu ve kurumlar vergisi istisnasından faydalandığı tespit edilmiştir. Ancak toplam cironun %4'ü kadar vergi verilmesi dikkati çekecek kadar düşüktür. 1989 senesi cirosu 1991'de 2.5 kat artmasına rağmen vergi oranının %4 olması, üretimin artmasına karşın kârlılığın artmamasının nedenlerinin araştırılması faydalı olacaktır. Genelde kârı düşüren kayıpların ve kayıplara neden olan etkenler sosyal içerikli olabilmektedir.

Örneğin; çalışanların huzursuz ve güvensiz olması ıskarta oranını artırabilir ve görünmeyen kayıplardan maliyet yükselir ve kârlılık düşebilir. İşletmenin bu durumu incelemesinde yarar vardır.

Makro açıdan sosyal harcamaların incelenmesi işletmelerin ulusal katkılarında objektif olup olmadıklarını tesbit etmede önemli bir ölçüt olabilmektedir.

Tablo 1 incelediğinde C işletmesinin üç yıllık sosyal harcamaları çok kısıtlı ve yasal mecburiyet olan harcamalar olduğu görülmektedir. İşletmenin ekonomik gücü arttıkça bu tip sosyal harcamalarının da artması doğaldır.

D işletmesi A işletmesi ile aynı iş kolunda 30 senelik olup bize değişik bilgiler verecektir. D İşletmesinin üç yıllık sosyal harcamaları yıllar itibarıyla incelendiğinde ücretlerin ciroya 1989'da oranı %2,8, 1990'da %8,4, 1991'de %8,3 şeklinde birden yükselmesinin nedeni toplu sözleşme ile %100 üzerinde ücretlerin artmasındandır. Fazla mesailerin ücretlere oranı 1989'da %8,4, 1990'da %9,6, 1991'de %4,6 oranında olduğu görülmektedir.

İşletme 1989 ve 1990 yılındaki personel sayısı 1991'de düşmesine rağmen üretim artışı olduğu halde daha az fazla mesai ile işlerin yapılması daha verimli çalışma temposunun 1991'de yakalandığını göstermektedir. Fabrikada kayıp zamanlara, arızanın azlığı ve personelin daha dikkatle çalışması ile sağlanmıştır.

Primlerin ücretlere oranını incelersek 1989'da %34,40, 1990'da %37,10, 1991'de %36,20 oran olarak değişme yoktur. İkramiyelerde 1991 yılında büyük artış görülmektedir. Kıdem tazminatının ücretlere oranı 1989'da %2,66, 1990'da %3,63, 1991'de birden %11,40'a çıkmaktadır. Bu da yeni toplu sözleşmeye girmeden veya toplu sözleşmeyi takip eden yıllar işten çıkışların yapıldığını göstermektedir.

Sigorta primleri işveren hissesi dahil ciroya oranı 1989'da %3,40, 1990'da %5,10, 1991'de %4,00 oranında olması toplamda ise 1989'da $2,80 + 3,40 = \%6,20$; 1990'da $8,40 + 5,10 = \%13,50$; 1991'de $8,30 + 5,10 = \%13,40$ olmuştur. Senelik cironun %10-15'i brüt ücretler olması arzu edilen orandır. %25 oranına kadar normal sayılmaktadır.

Bu firmanın işletme içi harcamaları incelenirse çırak eğitimi, mecmua, kitap ve sağlık harcamalarının olması mali gücü ve senelerin tecrübesi ile sosyal harcamalara sendika iticiliği sayesinde olduğu anlaşılmaktadır. Bundan önce incelediğimiz üç firmada sendika olmadığı için sosyal harcamalar en alt düzeyde tutulmuştur. İşletme dışı harcamalar etüd edildiğinde kurumlar vergisi 1989 yılından sonra olmaması, firmanın ihracat istisnasından faydalanması nedeniyledir.

Çevre kirlenmesinin önlenmesi için 2,5 milyon civarında yatırım yaptığı gözlenmiştir, diğer harcamalar normal faaliyetleri düzeyinde yapılan harcamalardır.

Anket yapılan işletmelerin 1989 yılı sosyal harcamalarını karşılaştırsak A işletmesi 1989 yılında ücretlerin yıllık ciroya oranı %18, B işletmesinin faaliyeti olmadığı için bir değer verilememiştir. Ancak C işletmesinin ücretlerin yıllık ciroya oranı %7, D işletmesinin de %2,5 olduğu görülmektedir. Fazla mesailerin ücretlere oranı incelendiğinde A işletmesinde herhangi bir fazla mesai olmadığı tespit edilmiştir. B, C ve D işletmelerinde ise fazla mesai oranlarının %10 civarında olduğu görülmektedir. Bu dört işletmede primlerin ücretlere oranı incelendiğinde A işletmesinde %4, C işletmesinde %3, D işletmesinde %1,5 olduğu görülmüştür. Her dört işletmenin aynı yıl içinde sigorta primleri, kıdem tazminatları ve brüt ücretleri yıllık ciroya göre incelendiğinde A işletmesinin yeni kurulmuş olması nedeniyle çok yüksek olduğu, C ve D işletmelerinin eski kurulmuş olmaları nedeniyle normal oranlarda olduğu saptanmıştır. İşletmelerin durumları incelendiğinde kanunen mecbur oldukları sosyal harcamaların haricinde herhangi bir harcama yapmadıkları Tablo 1'de görülmektedir.

Anket yapılan işletmelerin 1990 yılı sosyal harcamaları incelendiğinde kanunen sorumlu oldukları ücretler, fazla mesai, prim ve ikramiyeler, kıdem tazminatı, sigorta primleri, şehir dışında kurulmuş olduklarından yemek yardımı ve koruyucu malzeme haricinde işletme içi harcama yapmadıkları, işletme dışı harcamalarda ise kurumlar vergisi, danışmanlar için ödemeler, çevre kirliliğinin önlenmesi için bazı harcamalar görülmektedir. 4 İşletmenin de 1990 senesi içinde gözle görülen önemli bir sosyal harcama yapmadıkları tespit edilmiştir. Tabloda A, B işletmelerinin sosyal harcamalarının cirolarına oranı yüksek, C, D'nin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni A ve B işletmelerinin yeni kurulmuş olması ve üretimlerinin, dolayısıyla cirolarının istenen seviyeye erişemediğindedir. Tablo incelendiğinde kolayca saptanması mümkündür.

Anket yapılan işletmelerin 1991 yılı sosyal harcamaları incelendiğinde en iyi değerlendirme imkânına erişilmiştir. Dört İşletme toplu sözleşmelerini yaptıkları için sosyal harcama miktarlarının yükseldiği Tablo 1 incelendiğinde görülmektedir. Üç yıla ait bu dört işletmenin sosyal harcama oranları Tablo 2'de özet olarak sunulmuştur. Ayrıca işletmelerin üretim seviyeleri, dolayısıyla ciroları yükseldikçe sosyal harcama miktarlarının yükseldiği de tespit edilmiştir.

Tablo 2: Anket Yapılan İşletmelerin Sosyal Harcama Oranları.

Ölçek	A	B	C	D
	%	%	%	%
Önemli Harcamaların Oranı				
Ücretler: Senelik Ciro	21	48	7	7
F. Mesai: Ücretler	-	11	11	8
Primler: Ücretler	15	30	34	35
Ücret Artış Oranı	131	100	68	122
Prim Artış Oranı	33	-	57	128
Sigorta Primleri: Senelik Ciro	15	26	4	4
Kıdem Tazminatı: Ücretler	2	4	10	6
Brüt Ücretler: Senelik Ciro	36	74	11	11

Değerlendirme: Bu tablo ankete katılan dört işletmenin üç yıl (1989, 1990, 1991) içinde işletme içi ve dışı sosyal harcamalarını gösteren daha önce incelenen ve irdelenen tablonun ortalamaları alınarak meydana getirilmiştir. 2 nolu Tablo incelenirse A ve B işletmeleri yeni kurulmuş olması nedeniyle ücretlerin oranı yüksek görülmektedir. Üretim istenen seviyeye ulaşamadığı için satışların istenen seviyeye yükselmemesi önemli nedenidir. İkinci aşamada yapılan demografik incelemede ücretlerden memnun olma oranı yüksek değildir. Bu oranın %10 ile %25 arasında olması normal sayılmaktadır. Fazla mesailerin %10 civarında olması prodüktiv çalışma hakkında bilgi vermektedir. Ücretlerin %30 civarında prim ödemesi yapıldığı görülmektedir. Ücret artışları enflasyon üzerinde yapıldığı dikkati çekmektedir. Kıdem tazminatı ise işten çıkarılan işçi oranı ve sayısını vermektedir. Bir yıl içinde ortalama her işletmede 10-15 kişi çıkışının yapıldığı gözlenmiştir. C ve D işletmeleri eski oluşu nedeniyle verilerin oranları daha mantıklı görülmektedir.

Örnek olarak alınan işletmelerin sosyal harcamaları görüldüğü gibi; yasal sorumluluk gereği ücretler, ikramiye ve primler, kıdem tazminatları, bunlarlar ilgili vergiler, sigorta primleri, kurumlar

vergisi ile servis, iş elbiseleri, yemek yardımı gibi mecburi ödemelerden oluşmaktadır. Zorunlu harcamalar dışında önemli bir harcama kalemine rastlanmamaktadır. Buna karşın Yabancı işletmeler incelendiğinde sosyal içerikli harcamalar bu harcamaları denetleyen raporlar ve sosyal bilançoların düzenlediği görülmektedir. Tablo 3-4-5 incelendiğinde çok detaylı harcama kalemlerinin oluşu dikkati çekmektedir. Batı Almanya 2. Dünya Savaşından sonra, ekonomisini kalkındırmak ve verimliliği artırmak için işletmelerle ve çalışanlarla ilgili bir çok yasa çıkarmıştır. Yeni yasalar yönetilenlerin yönetime aktif katılmalarını da sağlamıştır.

Almanya'da işletmeler, yıllık faaliyetlerinin raporlarını düzenlerken finansal raporun ekinde, sosyal verileri içeren 3-4-5 no'lu tablolarda belirtilen sosyal hesapları içeren raporları da eklemiştir. Bu tür düzenleme ile işletmenin başarısı topluma duyurulmakta ve ekonomiye katkıları vurgulanmaktadır. Yasal zorunluluk dışında yapılan sosyal harcamalar işletmeyi topluma tanıtım amacıyla yöneticilerin tercih ve inisiyatifleri ile şekillenmektedir.

Tablo 3 Federal Alman Shell İşletmesi'nin 1975-76 sosyal hesaplarını içermektedir. Örnek olarak harcama kalemlerinin çeşitliliği ve Türkiye'de örnek alınan işletmeler ile mukayese imkanı için verilmiştir.

Tablo 4 Fransız Singer İşletmesi'nin sosyal denetim sonucu sosyal harcamaların 20 puan üzerinden aldığı değerleri içermektedir. Mamülün kalitesi ve işletme morali en yüksek puanlardır. Bu çok önemli bir husustur. Çevresel gelişmede önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca kamu yararına önem verilmesi dikkati çeken harcama kalemleridir.

Tablo 5 Federal Alman Steag İşletmesi'nin sosyal bilançosunu ve değişimlerini içermektedir. Bu tabloda iş görenlerin yönetime katılımlarının artışı, şirketin devamlılığı, enflasyon üzerinde verilen ek gelir, sağlık ve güvenlik ödemelerindeki gelişmeler olumlu olarak dikkati çekmektedir. Bu harcamalar işletmenin toplum yararına katkıları artırdığını göstermektedir.

Tablo 3: Alman Shell Firmasının 1976 Yılı Sosyal Hesapları

	<u>Masraflar 1000 DM.</u>	
	<u>1975</u>	<u>1976</u>
İşletme ve Çalışanlar		
1. Ücretler	60.725	64.392
Maaşlar	<u>133.249</u>	<u>138.054</u>
	193.974	202.446
2. Çalışanlara Direkt Ödenen Masraflar		
a) Noel İkramesi	16.055	16.153
b) Tatil Parası	5.750	6.154
c) Servet Birikimi İçin Ödemeler	3.099	3.042
d) Diğer Kolaylıklar (indirimler)	876	1.146
e) Reform Önerileri İçin Primler	90	106
f) Jübilesi Olan İşçilere Ödemeler	300	550
g) Doğum İkramesi	32	28
h) Evlilik İkramesi	173	157
i) Kira/Taşınma Ödemeleri	674	606
j) Rekabetten Doğan Primler	<u>646</u>	<u>532</u>
	27.690	28.472
3. İşten Ayrılanlara Ödemeler		
a) Emeklilik Ödemeleri	27.030	30.068
b) Noel Parası	<u>950</u>	<u>965</u>
	27.980	31.033
4. Çalışanlara Dolaylı Ödemeler		
a) İş Veren Primi, Emeklilik, Hastalık İşsizlik Sigortası	20.857	23.302
b) Meslek Kuruluşlarına Prim	1.670	1.866
c) İşletme Revir Masrafları	622	651
d) Borçlanma Sigortası	669	941
e) Kıdem Tazminatı (Emeklilik)	<u>77.329</u>	<u>52.312</u>
	101.147	79.072
5. Tümüyle Çalışanlara Yönelik Ödemeler (Hizmetler)		
a) Eğitim	3.124	3.153
b) Kazadan Korunma	2.000	2.500
c) İşletme Doktoru	806	941
d) Haberleşme	279	287
e) Kantin, Büfe	3.933	3.786
f) Tatil Evi, Kamplar	53	88
g) Spor Klüplerine Ödemeler	514	496
h) İş Elbisesi	624	677
i) İşçi Konseyi	<u>1.579</u>	<u>1.594</u>
	12.912	13.522
TOPLAM	363.703	354.545
İki defa kaydedilen kalemlerin çıkarılması	<u>(6.693)</u>	<u>(6.432)</u>
	357.010	348.113

Tablo 3'ün devamı
İşletme ve Hissedarlar

	1000 1975	DM. 1976
1. Temettüleri	100.000	190.000
2. Primler	-	-
3. Faiz-Masraf	51.725	48.861
-Gelir	<u>(17.770)</u>	<u>(11.633)</u>
-Net Masraf	33.955	37.228
4. Hissedarlara (%15)		
Sonuç-1974	(43.460)	-
Sonuç-1971	-	-
TOPLAM 2	90.495	312.228

İşletme ve Toplum

	Masraflar 1975	1000 DM. 1976
1. İşletme ve Devlet		
a) Vergi ve Kesintiler		
- EEV-Vergiler	84.529	125.698
- Diğer Vergiler	1.992	297
- LAG	2.279	7.043
- Gelir Vergisi	43.460	15.000
- Vergiler Karşılığı	-	1.313
- Vergi Borçları	<u>(25.765)</u>	<u>(8.509)</u>
	106.495	140.842
	5.225	5.790
b) Genel Mesleki Ödemeler	<u>(16.761)</u>	<u>(29.446)</u>
	94.959	117.186
2. İşletme ve Kamu		
a) Dernek ve Benzeri Kuruluşlara Katkı	3.721	4.370
b) Bağışlar	390	563
c) Gençlik Teşkilatlarına	772	770
d) Yayınlar	1.791	1.264
e) Geliştirme	<u>2.358</u>	<u>2.453</u>
	8.982	9.420
3. İşletme ve Doğal Çevre		
Çevre Koruma Harcamaları	62.000	54.100
TOPLAM 3	165.941	180.706
İki Kez Kaydedilen Kalemlerin Çıkarılması	<u>(22.176)</u>	<u>(17.304)</u>
	143.765	163.402

İşletme ve Bünyesini Koruma/Kuvvetlendirme

1. Araştırma ve Geliştirme İçin Masrafları	15.500	16.400
2. Amortismanlar	238.087	274.609
3. Karşılık Ayırma	(14.719)	(49.617)
4. Kârı Başka Yıla Devretmek	(3.090)	(19)
TOPLAM 4	235.778	241.373
İki Kez Kaydedilen Kalemlerin Çıkarılması	<u>(7.831)</u>	<u>(8.945)</u>
	227.947	232.428

Tablo 4: Fransız Singer İşletmesi'nin Sosyal Denetim Raporu

Singer'de Sosyal Denetim (Fransa)

	O'dan 20'ye Kadar Puanlar		
	1972	1973	1974
Ekonomik Rol			
Kâr (1)	12.20	13.14	13.10
Mamülün Faydalılığı	-	12.97	13.85
Mamul Kalitesi	-	-	15.79
Çalışanların Tatmin Derecesi			
İş Koşulları	11.50	14.44	14.66
İletişim ve Bilgi Akışı	12.80	13.16	13.89
İş Güvenliği	10.10	12.22	12.80
Maaşlar	11.20	12.46	12.64
İşletme Morali	13.00	13.27	15.02
Eğitim	-	14.65	14.45
Sosyal Rol			
Kamu Hizmetleri (2)	12.70	14.16	14.85
Çevresel Gelişme	11.40	13.72	15.16
Tüketici Tatmini	11.60	13.07	13.70
Değişme Açıklık			
Yeni Mamuller	11.00	13.13	13.57
Yeni Fikirlere/Buluşa			
Açık Olma	-	12.79	13.23
ORTALAMA PUAN	11.70	13.30	14.05

NOT: 1-3'te; aşağıdaki sorular yöneltilmiştir: (1) Kâr gelecekteki büyümesi garanti etmeye yetecek kadar yüksek midir? (2) Şirketin mamulleri topluma yararlı mıdır; ve toplum refahını yükseltmeyi amaçlamakta mıdır? (3) Şirket yeni fikirleri uygulamakta mıdır?

Tablo 5: STEAG Firmasının 1974 Yılı Sosyal Bilançosu

Faaliyet Türü	Harcamalar		Değişimler		Topluma Yararlar
	1974	1973	Mill.DM	Mill.DM	
A. İç İlişkiler					
I. İşgörendenler					
1. Gelir					
1.1. Ücretler ve Aylık	129.83	110.37	+19.46	+17.6	Gelirin oluşturulma ya da devam ettirilmesi
1.2. Kanun ya da sözleşmenin gerektirdiği ek ödemeler	37.80	32.80	+5.00	+15.2	Enflasyon üzerinde ek gelirdeki gelişmeler
1.3. Gönüllü Ödemeler Alt Toplam 1	24.40 197.03	22.10 105.27	+7.00 +31.76	+33.0 +19.2	Sosyal güvenliğe katkılar, yaşlılık sigortası, tazminat ödemeleri
2. Hukukla Gerekli Olan ve sözleşme ile verilen yarı ödemeler	26.000	22.40	+3.60	+16.1	500 işgörenden geliştirilmesi
3. Gönüllü ve Yan Ödemeler					İşgören evleri ve çalışma ikliminin geliştirilmesi
3.1. Emekli Aylığı	22.80	12.00	+10.80	+40.0	Güvenlik ve sağlık gelişmeleri, işgören enformasyonunda gelişme.
3.2. Eğitim ve Geliştirme	.66	.43	+ .23	+53.5	
3.3. Diğer Sosyal Hizmetler	3.08	2.82	+ .26	+ 9.2	
3.4. Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi	1.70	1.11	+ .59	+53.2	
3.5. Diğerleri Alt Toplam 2	.98 29.22	.67 17.03	+31. +12.91	+46.2 +71.6	

Tablo 5'in devamı

4. İşgören Temsilciliği	1.03	.94	+ 09	+ 7.6	İşgörenlerin yönetime katılımı
İlk miktar (-) çifte					
harcamaları önlemek	253.28	205.64	+47.64	+23.2	
için düzeltmeler	-1.14	-1.03	- .11	-10.8	
Toplam I	252.14	204.61	+47.53	+23.2	
II. İstekli Sermaye					
ihtiyatuna ekler	9.90	9.52	+ .38	+ 4.0	Şirketin devamlılığı
III. Hissedarlara temettü	10.00	10.00	0	0	Öz sermaye için istikrarlı gelir
İç İlişkiler Toplamı	272.04	224.13	47.91	21.4	

Tablo 5'in devamı

Faaliyet Türü	1974		1973		Değişimler		Kısa Açıklama	Toplama Yararlar
	Mill.DM	Mill.DM	Mill.DM	Mill.DM	Mill.DM	%		
B. Dış İlişkiler								
I. Araştırma Geliştirme								
1. Yeni İşyerleri Araştırması	6.35	2.80	3.55	126.8			Enerji arzının garantilenmesi	
2. Kükürt-emisyonu (yayılma) azaltması	1.70	1.30	.40	30.8			Emisyonların azaltılması	
3. Enerji santrali yan ürünleri	1.19	.52	.62	108.8			Artıklardan yararlanma	
4. Basınç-amaç-gazlaştırma	25.25	18.50	6.75	36.5			Düşük maliyetli enerji arzı ve %100 toz azaltımı,	
5. Kömürden gaz ve petrol çıkarımı	1.85	.06	1.79	-			Enerji ihtilalinin azaltımı	
6. Geniş alanlı ısıtma sistemi	.80	.56	.24	42.9			Enerji ihtilali azaltımı, fazla ısıdan yararlanma ve çevre korunması	
7. Reaktör yakıtının ve teknolojisinden yeniden yararlanma	7.60	2.90	4.70	162.7			Enerji arzının garantilenmesi	
Alt Toplam I	44.74	26.69	18.05	67.6				
II. Varolan fabrikalarda çevre korunması								
1. Temiz hava sağlanması	4.70	11.59	-6.59	59.4			Toz emisyonlarının azaltımı	
2. Diğer kirlenmeyi önleyici önlemler	.99	1.22	-.23	-18.8			Gürültünün önlenmesi, temiz su sağlanması	
Alt Toplam II	5.69	12.81	-7.12	-55.6				

Tablo 5'in devamı

III. Toplumla İlişkiler									
1. Vergi ve Haraçlar	16.52	20.30	-3.78	-10.6	Toplumun ortak görevlerine katkı				
2. Gelir hizmeti ve sağlık sigortası yararına yönelik çabalar	.14	.13	.01	7.7	Hükümet, yönetim ve sigortada maliyet azaltımı				
3. Üyelik Harçları ve Aidatlar	.29	.35	-.06	-17.1	Kamu görevlerine katkı				
4. Eğlence Olanakları	.40	.26	.14	53.9	Boş zaman değerinde artış				
5. Kamu Oyu İlişkileri	.98	.60	.38	63.3	Toplum bilgisi				
Alt Toplam III	18.33	21.64	-3.31	-15.3					
Toplam Dış İlişkiler	68.76	61.14	7.62	12.5					
C. Özet									
A. İç İlişkiler	272.14	204.61	47.53	23.2					
B. Dış İlişkiler	68.76	61.14	7.62	12.5					
Büyük Toplam	390.80	285.27	55.53	19.5					

Kaynak: Hanns-Martin W. SCHOENFELD, "Social Reporting-The Present State in West Germany, Austria and Switzerland", Management International Review, Part II, XVIII (1/1978), S.14-15.

4.4.2. İşletmelerde çalışan yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumluluğu anımsatan sözcüklerin değerlendirilmeleri.

Veri toplama aracımızın birinci bölümünde yöneten ve yönetilenlerin işletmelerin sosyal sorumluluğu denince akıllarına gelen ilk beş sözcüğü (sıfat, isim, özellik vs.) yazmaları istendiğinde alınan cevaplar değerlendirilmektedir. Dört ana grupta toplanan sözcükler frekanslarıyla birlikte belirlenmiştir.

a) Sosyal yardımları içeren sözcükler aşağıdaki gibi frekansları ile beraber derlenmiştir.

<i>Lojman</i>	27	<i>Hemşire/Doktor</i>	10
<i>Ambulans</i>	6	<i>Yakacak yardımı</i>	8
<i>Öğlen yemeği</i>	7	<i>Servis</i>	20
<i>Doğum yardımı</i>	8	<i>Evlilik yardımı</i>	7
<i>Ölüm yardımı</i>	5	<i>Sportif faaliyetler</i>	5
<i>İş elbisesi</i>	16	<i>Burs</i>	13
<i>Çocuk bakım merkezi</i>	15	<i>Tüketim kooperatifi</i>	17
<i>Koruyucu malzeme</i>	13	<i>Tatil kredisi</i>	15
<i>Özel sigorta</i>	15		

b) Huzurlu çalışma koşullarını içeren sözcükler aşağıdaki gibi frekansları ile beraber derlenmiştir.

<i>Tatmin edici ücret</i>	21	<i>Sağlıklı koşullar</i>	17
<i>Beşeri ilişkiler</i>	38	<i>İyi çalışma koşulları</i>	8
<i>Güvence</i>	21	<i>Çalışanlar arasında uyum</i>	29
<i>Dayanışma</i>	17	<i>Arkadaşlık</i>	8
<i>Gelecek</i>	45	<i>Amirlerin yakın ilgisi</i>	35
<i>İş barışı</i>	9	<i>İşveren ile iyi diyalog</i>	5
<i>İnsanca davranış</i>	3	<i>Huzurlu ortam</i>	24
<i>İstikrar</i>	19	<i>Anlayışlı olma</i>	16
<i>Sorumluluk</i>	24	<i>Zamanlama ve iyi planlama</i>	16
<i>İşte süreklilik</i>	36		

c) Çevre koşullarını içeren sözcükler aşağıdaki gibi frekansları ile beraber derlenmiştir.

<i>Çevre ve korunması</i>	28	<i>Doğal çevre</i>	15
<i>Temiz işyeri</i>	17	<i>Artık değerlendirilmesi</i>	5

d) Sosyal etkinlikleri içeren sözcükler aşağıdaki gibi frekansları ile beraber derlenmiştir.

<i>Eğitim</i>	14	<i>Ödüllendirme</i>	6
<i>Reklam</i>	6	<i>Sosyal yaşama katkı</i>	13
<i>Kültür faaliyetleri</i>	3	<i>Kooperatifçilik</i>	16
<i>Sportif faaliyetler</i>	18	<i>Geziler</i>	15

Dört ana grupta toplanan bu sözcükler incelendiğinde; çalışanların öncelikle huzurlu bir ortam ve işlerinin sürekli olması, geleceğe güvenle bakma, geçinebilecek tatmin edici bir ücret istemlerinin yanında işletmelerinin, özel problemlerine yakın ilgi göstermelerini bekledikleri saptanmıştır. Ayrıca yöneten ve yönetilenlerin işletmelerinin iyi kalitede mal üretmelerini, eğitimle desteklenen ekip çalışması yaparak gelişmeyi, arzu ettikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında işletmelerde sosyal faaliyetlere personelin doğrudan katılımı ile verimliliğinin artacağı anlaşılmaktadır.

Yönetenlerin, işletmelerinde çalışkan ve dürüst sorumluluk bilincindeki yönetilenlerin olmasını istedikleri; yönetilenlerin de, kendilerine anlayışlı davranan, öğretici ve başarıları ölçüsünde ödüllendiren, tatmin edici ücret veren yönetenleri tercih ettikleri saptanmıştır.

Sonuç olarak, yönetenler ve yönetilenlerin işletmeler içinde çalışma koşullarını, karşılıklı bilgi alış-verişini, çevre ile bütünleştirerek toplumda daha iyi yaşama koşullarına kavuşma arzusunda oldukları tespit edilmiştir.

4.4.3. İşletmelerde çalışan yöneten ve yönetilenlerin sosyal sorumlulukları algılamaları ile ilgili bulguların değerlendirilmeleri.

Yapılan uygulamada işletmelerde yöneten ve yönetilenlere işletmelerin değişik fonksiyonları için hazırlanan sorular sorulmuştur. Bundan sonraki aşamada soruların algılanması ile ilgili tablolar derlenmiştir. Tablo 6'dan Tablo 18'e kadar sorulan sorulardan alınan sonuçlar tercih sayısı "n", oranı ise "%" olarak saptanmıştır. Ayrıca tabloların sonunda kısa bir değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 6: Yöneticilerin işletmenin personel faktörü ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 65 Kişi

PERSONEL FONKSİYONU	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>%</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>%</u>	<u>COK OLUMSUZ</u>	<u>%</u>
1. Çalışanların ısı, ışık, gürültü gibi fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	7	10,77	28	43,08	9	13,85	13	20,00	8	12,31
2. Çalışanlara iş güvencesi, iş sürekliliği sağlanması	3	4,62	7	11,00	17	26,15	27	41,54	11	16,92
3. İş kazaları ve iş güvenliği için gerekli araç ve gereçlere yapılan harcamaların düzeyi	11	16,92	19	29,23	13	20,00	14	21,54	8	12,31
4. Çalışanlara işin özelliğine göre; ayakkabı, kask, özel eldiven, gözlük, iş elbisesi ve koruyucu malzeme verilmesi	18	27,69	29	44,62	18	27,69	7	11,00	3	4,62
5. Çalışanları iş kazalarına karşı sigortalama	7	10,77	31	47,69	11	16,92	14	21,54	2	3,08
6. Çalışanlara eğitim olanağı tanınması	3	4,62	7	10,77	12	18,46	26	40,00	17	26,15
7. Çalışanlara işe gidiş ve dönüşlerinde düzenli servis olması	17	26,15	36	55,38	5	7,69	5	7,69	2	3,08

Tablo 6'nın devamı

	5		4		3		2		1		
	<u>COK OLUMLU</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>COK OLUMSUZ</u>	n	%	n	%	n	%
PERSONEL FONKSİYONU											
ÖLÇEK											
8. Çocuk yardımı, doğum, ölüm yardımları, bayram başlığı, kırtasiye yardımı, tüketim kooperatifi, tatil kredisi, konut edindirme yardımı gibi sosyal yardımların verilmesi.	4	7	14	27	27	41,54	27	41,54	13	20,00	
9. Özürlü, sakat ve eski hükümlülerin istihdam edilmesi.	21	27	12	32	32	49,23	3	4,62	2	3,08	
10. Vasıfsız işçilerin istihdamı	16	32	11	49	49	74,69	4	6,15	2	3,08	
11. Kadıncılar istihdamının artırılması.	23	25	13	38	38	56,76	3	4,62	1	1,54	
12. Kadınların yönetici olarak yetiştirilmeleri	7	17	16	24	24	35,29	21	32,31	4	6,15	
TOPLAM	137	265	141	265	265	33,97	164	21,03	73	9,36	

Değerlendirme: Personel fonksiyonu incelendiğinde çalışanların düzenli servisinin oluşu %55, vasıfsız eleman çalıştırma oranı %49, iş kazalarına karşı sigorta oluşu %47, dikkati çeken olumlu oranlardı. İş güvencesinin olmayışını %41, çalışanlara eğitim olanağı %40, sosyal yardımların %41 olumsuz oluşu dikkati çeken diğer olumsuz oranlardır.

Tablo 7: Yönetilenlerin işletmenin personel faktörü ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 185 Kişi

ÖLÇEK	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	%	<u>OLUMLU</u>	%	<u>KARARSIZ</u>	%	<u>OLUMSUZ</u>	%	<u>COK OLUMSUZ</u>	%
PERSONEL FONKSİYONU										
1. Çalışanların ısı, ışık, gürültü gibi fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	12	6,49	85	45,95	38	20,54	26	14,05	24	12,97
2. Çalışanlara iş güvenesi, iş sürekliliği sağlanması	4	2,16	14	7,57	53	28,65	97	52,43	17	9,19
3. İş kazaları ve iş güvenliği için gerekli araç ve gereçlere yapılan harcamaların düzeyi	13	7,03	48	25,95	43	23,24	72	38,92	9	4,86
4. Çalışanlara işin özelliğine göre; ayakkabı, kask, özel eldiven, gözlük, iş elbisesi ve koruyucu malzeme verilmesi	27	14,59	88	47,57	28	15,14	37	20,00	5	2,70
5. Çalışanları iş kazalarına karşı sigortalama	7	3,78	26	14,05	39	21,14	86	46,00	27	14,59
6. Çalışanlara eğitim olanakları tanınması	13	7,03	63	34,05	28	15,14	74	40,00	7	3,78
7. Çalışanlara işe gidiş ve dönüşlerinde düzenli servis olması	43	23,24	76	41,08	27	14,59	33	17,84	6	3,24

Tablo 7'nin devamı

	5		4		3		2		1	
	<u>ÇOK OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>%</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>%</u>	<u>ÇOK OLUMSUZ</u>	<u>%</u>
PERSONEL FONKSİYONU										
8. Çocuk yardımı, doğum, ölüm yardımları, bayram başlığı, kırtasiye yardımı, tüketim kooperatifi, tatil kredisi, konut edindirme yardımı gibi sosyal yardımların verilmesi.	27	14,59	57	30,81	23	12,43	68	36,76	10	5,41
9. Özürlü, sakat ve eski hükümlülerin istihdam edilmesi.	45	24,32	89	48,10	18	9,72	22	11,89	11	5,95
10. Vasıfsız işçilerin istihdamı	15	8,11	78	42,16	46	24,86	32	17,29	14	7,57
11. Kadınların istihdamının artırılması.	19	10,27	33	17,84	29	15,68	68	36,76	36	19,46
12. Kadınların yönetici olarak yetiştirilmeleri	13	7,03	27	14,59	38	20,54	79	42,70	28	15,14
TOPLAM	238	10,72	684	30,81	410	18,47	694	31,26	194	8,74

Değerlendirme: Yönetilenlerin personel fonksiyonu incelendiğinde çalışanların düzenli servisinin oluşu %41, çalışanlara koruyucu malzeme verilmesi oranı %47,5, düzenli servis %41, özürli istihdamı %48 olması olumlu oranlardır. Çalışanlara iş güvencesi sağlanmaması %52, eğitim oranı %40, sosyal yardımlar %36, bayanların istihdamı ve yönetici olarak yetiştirilmeleri %42, olumsuz oluşu dikkati çeken oranlardır.

Tablo 8: Yöneticilerin işletmenin üretim faktörü ve çevre koruma ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 65 Kişi

ÖLÇEK	5 ÇOK OLUMLU		4 OLUMLU		3 KARARSIZ		2 OLUMSUZ		1 ÇOK OLUMSUZ	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
13. İşletmenin araştırma geliştirme ve yatırım faaliyetlerinin düzeyi.	4	6,15	11	16,92	17	26,15	29	44,62	4	6,15
14. İşletmenin teknolojik buluşlara ve ilerlemeye katkısı.	5	7,69	7	10,77	12	18,46	38	58,46	3	4,61
20. Çevre kirlenmesini önleyici yatırımlar yapılması (bacalara filtre takılması, atık su tesisleri yapılması, gürültü, çöp muhafazası, dumandan kaçınılması.	2	3,08	10	15,38	14	21,54	28	43,08	11	16,92
21. Çevrenin doğal kaynaklarının korunması.	2	3,08	11	16,92	13	20,00	31	47,69	8	12,31
TOPLAM	13	5,00	39	15,00	56	21,54	126	48,46	26	10,00

Değerlendirme: Yönetenlerin üretim ve çevre koruma ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesinde araştırma ve yatırım faaliyetlerinin düzeyi %44, teknolojik ilerlemeye katkının %58, çevre kirlenmesini önleyici tedbirlerin alınmasında %43, çevre ve doğal kaynaklarının korunmasında %48 olumsuzluk dikkati çekmektedir. Yasal kontrol ve düzenlemeye acil ihtiyaç olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9: Yönetilenlerin işletmenin üretim faktörü ve çevre koruma ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 185 Kişi

ÖLÇEK	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	%	<u>OLUMLU</u>	%	<u>KARARSIZ</u>	%	<u>OLUMSUZ</u>	%	<u>COK OLUMSUZ</u>	%
ÜRETİM VE ÇEVRE										
13. İşletmenin araştırma geliştirme ve yatırım faaliyetlerinin düzeyi.	5	2,70	65	31,14	25	13,51	80	43,24	10	5,41
14. İşletmenin teknolojik buluşlara ve ilerlemeye katkısı.	7	3,78	72	38,92	22	11,89	76	41,08	8	4,32
20. Çevre kirlenmesini önleyici yatırımlar yapılması (bacalara filtre takılması, atık su tesisleri yapılması, gürültü, çöp muhafazası, dumandan kaçınılması.	11	5,94	85	45,94	17	9,18	65	35,13	7	3,78
21. Çevrenin doğal kaynaklarının korunması.	12	6,48	83	44,86	16	8,64	68	36,75	6	3,24
TOPLAM	35	4,73	305	41,22	80	10,82	289	39,05	31	4,18

Değerlendirme: Yönetilenlerin üretim faktörü ve çevre koruma ile ilgili algılayışlarının sonucu incelendiğinde yönetenlere nazaran işletmelerine bu konularda daha olumlu baktıkları, ancak işletmelerin çevre konusunda hassas olmadıkları aynen saptanmıştır.

Tablo 10: Yöneticilerin işletmenin pazarlama faktörü ve tüketicinin korunması ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 65 Kişi

	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>%</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>%</u>	<u>COK OLUMSUZ</u>	<u>%</u>
15. Satılan malların bakım ve onarım servislerinin oluşturulması.	13	20,00	26	40,00	9	13,85	11	16,92	6	9,23
16. Malların kullanımı hakkında tüketicilere aydınlatıcı bilgi verilmesi ile ilgili faaliyetleri.	7	10,77	18	27,69	14	21,54	23	35,38	3	4,62
17. Satılan malların garanti koşulları ve süresi ile ilgili güvenilirlik faaliyetleri.	9	13,85	28	43,08	13	20,00	11	16,92	4	6,15
18. Reklamların doğru bilgi vermesi	3	4,62	14	21,54	23	35,38	18	27,69	7	10,77
19. Kusurlu malların iadesinin kabulü	19	29,23	227	41,54	11	16,92	7	10,77	1	1,54
TOPLAM	51	15,69	113	34,77	70	21,54	70	21,54	21	6,46

Değerlendirme: Pazarlama ve tüketicinin korunmasında satılan malların servisi %40 garanti tatbikat %43, kusurlu malların iade alınışı %41, oranında olumlu oluşu dikkati çekmektedir. Olumsuzluklar azaltıldığı sürece işletmelerin devami ve hayatiyeti artacaktır.

Tablo 11: Yönetilenlerin işletmenin pazarlama faktörü ve tüketicinin korunması ile ilgili algıların değerlendirilmesi.
Katılım: 185 Kişi

	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>%</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>%</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>%</u>	<u>COK OLUMSUZ</u>	<u>%</u>
PAZARLAMA VE TÜKETİCİ KORUNMASI										
15. Satılan malların bakım ve onarım servislerinin oluşturulması.	23	12,43	63	34,05	44	23,78	36	19,46	19	10,27
16. Malların kullanımı hakkında tüketicilere aydınlatıcı bilgi verilmesi ile ilgili faaliyetleri.	41	22,16	71	38,38	38	20,54	24	12,97	11	5,95
17. Satılan malların garanti koşulları ve süresi ile ilgili güvenilirlik faaliyetleri.	33	17,84	67	36,22	35	18,92	26	14,05	24	12,97
18. Reklamların doğru bilgi vermesi	22	11,89	69	37,30	48	25,95	32	17,30	14	7,57
19. Kusurlu malların iadesinin kabulü	28	15,14	89	48,11	33	17,84	24	12,97	11	5,95
TOPLAM	147	15,89	359	38,81	198	21,41	142	15,35	79	8,54

Değerlendirme: Yönetilenler de pazarlama ve tüketicinin korunmasında satılan malların servisi %34, garanti tatbikatı %36, kusurlu malların iade alınışı %48 oluştukları dikkati çeken hususlardır. Diğer olumsuzluklar azaltıldığı süreçte olumlu neticeler alınabilir.

Tablo 12: Yönetenlerin işletmenin yönetimi yakın çevre yardım ve bağışları ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Katılım: 65 Kişi

ÖLÇEK	5 ÇOK OLİMLİ		4 OLİMLİ		3 KARARSIZ		2 OLİMSUZ		1 ÇOK OLİMSUZ	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İŞLETME YÖNETİMİ, YAKIN ÇEVRE										
22. Yardım demeklerine bağışlar.	3	4,62	17	26,15	23	35,38	18	27,69	4	6,15
23. Eğitim kurumlarına yardımların miktarı.	2	3,08	14	19,54	13	20,00	27	41,54	9	13,85
24. Kültürel faaliyetlere katkıda bulunma.	2	3,08	9	13,85	14	21,54	36	55,38	4	6,15
25. Sağlık ile ilgili faaliyetlere yardım ve katkılar.	7	10,77	18	27,69	11	16,92	27	41,54	2	3,08
26. Güzel sanatlarla ilgili faaliyetlere katkılar.	1	1,54	7	10,77	18	27,69	38	58,46	1	1,54
27. Spor faaliyetlerine katkılar.	9	13,85	19	29,23	10	15,38	26	41,54	1	1,54
28. İşletmenin kitap, dergi, gazete gibi yayımlarla ses ve video kasetleri işleme içi ve işleme dışı faaliyetler.	4	6,15	11	16,92	23	35,38	19	29,23	8	12,31
31. İşletmenin demokrasinin gelişmesine katkısı.	11	16,92	17	26,15	19	29,23	11	16,92	7	10,77
32. İşletmenin toplumsal değişime katkısı.	9	13,85	23	35,38	11	16,92	13	20,00	9	13,85
TOPLAM	48	8,21	135	23,08	142	24,27	215	36,75	45	7,69

Değerlendirme: Yönetenler, işletmenin yönetimi, yakın çevre yardım ve bağışları konusunda işletmelerini değerlendirdikleri bu tablodan alınan değerlere göre: Eğitim kurumlarına bağışların %41; kültür faaliyetlerine %58; sağlık faaliyetlerine katkıları %41; güzel sanatlara katkıları %58, spor faaliyetlerine katkıları ise %41,5 olumsuz oluşu, işletmelerin kendi üretim faaliyetleri dışında etken olmadığı veya sosyal sorumlulukla verdikleri saptanmıştır.

Tablo 13: Yönetilenlerin işletmenin yönetimi yakın çevre yardım ve bağışları ile ilgili algılayışlarının değerlendirilmesi.
Kavılım: 185 Kişi

İŞLETME YÖNETİMİ, YAKIN ÇEVRE	ÖLÇEK	5 ÇOK OLUMLU		4 OLUMLU		3 KARARSIZ		2 OLUMSUZ		1 ÇOK OLUMSUZ	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
22. Yardım derneklerine bağışlar.	21	11,35	39	21,08	60	34,43	46	24,86	19	10,27	
23. Eğitim kurumlarına yardımların miktarı.	9	4,86	54	29,19	33	17,84	62	33,51	27	14,59	
24. Kültürel faaliyetlere katkıda bulunma.	6	3,24	21	11,35	30	16,22	98	52,97	30	16,22	
25. Sağlık ile ilgili faaliyetlere yardım ve katkılar.	14	7,57	38	20,54	27	14,59	69	37,30	37	20,00	
26. Güzel sanatlarla ilgili faaliyetlere katkılar.	7	3,78	21	11,35	62	33,51	84	45,41	11	5,95	
27. Spor faaliyetlerine katkılar.	17	9,19	38	20,54	27	14,59	68	36,76	35	18,92	
28. İşletmenin kitap, dergi, gazete gibi yayımlarla ses ve video kasetleri işleme içi ve işleme dışı faaliyetler.	5	2,70	18	9,73	39	21,08	76	41,08	47	25,41	
31. İşletmenin demokrasinin gelişmesine katkısı.	16	8,65	27	14,59	34	18,38	73	39,46	35	18,92	
32. İşletmenin toplumsal değişime katkısı.	22	11,89	33	17,84	47	25,41	66	35,68	17	9,19	
TOPLAM	117	7,03	289	17,36	359	21,56	642	38,56	258	15,50	

Değerlendirme: Yönetilenlerin işletmenin yönetimi yakın çevre yardım ve bağışları ile ilgili yapıtları değerlendirme sonucunda işletmelerinin kültür faaliyetlerine katkılarının %52,9; güzel sanatlar ile ilgili faaliyetlerine katkılarının %45; sağlık ile ilgili faaliyetlere katkılarının %37; eğitim kurumlarına yardım katkısının %33; spor faaliyetlerine katkısının %36; demokrasinin gelişmesine katkısının %39; olumsuz olması işletmelerin yakın çevrelerine kapalı, sosyal etkinliklerden uzak olarak üretim faaliyetlerini sürdürdükleri saptanmıştır. Bu husus incelendiğinde özellikle yöneticiler zor ekonomik koşullarda işletmenin faaliyetlerini ve hayatiyetini sürdürürken, sosyal etkinlikler ve yakın çevre ile ilgili ilişkilere zaman ve parasal kaynaklarını aktaramadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 14: Yöneticilerin işletmenin finans faktörü ile ilgili algılayışların değerlendirilmesi.
Kaulum: 65 Kişi

	5		4		3		2		1	
	<u>COK OLUMLU</u>	%	<u>OLUMLU</u>	%	<u>KARARSIZ</u>	%	<u>OLUMSUZ</u>	%	<u>COK OLUMSUZ</u>	%
ÖLÇEK										
FİNANS FONKSİYONU										
29. İşletmenin finansal yapısı aylık finansal faaliyet raporlarının düzenlenmesi nakit ve kredi olanakları.	18	22,69	27	41,54	7	10,77	10	15,38	3	4,62
30. İşletme yatırımlarının ülke kalkınmasındaki rolü.	22	33,85	33	50,77	5	7,69	3	4,62	2	3,08
TOPLAM	40	30,77	60	46,15	12	9,23	13	10,00	5	3,85

Değerlendirme: Finans fonksiyonu incelendiği zaman işletmelerin bu konuya önem verdikleri finansal yapısı ve rapor düzenlenmesi , nakit ve kredi olanakları bakımından %41,5 olumlu, %22,7 çok olumlu oldukları gözlenmiştir. Yatırımların ülke kalkınmasındaki rolü %50 olumlu, %33,8 çok olumlu olduğu saptanmıştır.

Tablo 15: Yönetilenlerin işletmenin finans faktörü ile ilgili algılayışların değerlendirilmesi.
Katılım: 185 Kişi

	5		4		3		2		1	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ÖLÇEK										
FİNANS FONKSİYONU										
29. İşletmenin finansal yapısı aylık finansal faaliyet raporlarının düzenlenmesi nakit ve kredi olanakları.	10	5.41	53	28.65	72	38.92	30	16.22	20	10.81
30. İşletme yatırımlarının ülke kalkınmasındaki rolü.	35	18.92	98	52.97	38	20.54	9	4.86	5	2.70
TOPLAM	45	12.16	151	40.81	110	29.73	39	10.54	25	6.76

Değerlendirme: Bu tablo incelendiğinde oranların olumlu ve kararsız kolonlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Buradaki kararsızlığın nedeni yönetilenlerin finans fonksiyonu hakkında yeterince bilgileri olmayışındandır.

Tablo 16: Yönetilenlerin genel olarak işletmeyi sosyal sorumluluk açısından değerlendirmesi.
Katılım: 65 Kişi

	5		4		3		2		1		
	<u>ÇOK OLUMLU</u>	<u>OLUMLU</u>	<u>KARARSIZ</u>	<u>OLUMSUZ</u>	<u>ÇOK OLUMSUZ</u>	n	%	n	%	n	%
GENEL DEĞERLENDİRMELER											
33. Genel olarak işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili tüm faaliyetlerini, katkıları ve çabalarını nasıl değerlendiriyoruz.	5	7,69	10	15,38	15	23,08	33	50,77	2	3,08	
TOPLAM	5	7,69	10	15,38	15	23,08	33	50,77	2	3,08	

Değerlendirme: Yönetenlerin işletmelerini genel değerlendirmesi sonucu %50,7 olumsuz olduğu saptanmıştır. Daha önce de belirttiğimiz gibi işletmeler sosyal sorumluluğu içeren faaliyetlerde aktif olmadıkları saptanmıştır.

Tablo 17: Yönetilenlerin genel olarak işletmeyi sosyal sorumluluk açısından değerlendirmesi.
Katılım: 185 Kişi

	5		4		3		2		1	
	<u>ÇOK OLURLU</u>		<u>OLURLU</u>		<u>KARARSIZ</u>		<u>OLUMSUZ</u>		<u>ÇOK OLUMSUZ</u>	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
GENEL DEĞERLENDİRMELER										
33. Genel olarak işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili tüm faaliyetlerini, katkıları ve çabalarını nasıl değerlendiriyoruz.	14	7,57	24	12,97	63	34,05	67	36,22	17	9,19
TOPLAM	14	7,57	24	12,97	63	34,05	67	36,22	17	9,19

Değerlendirme: Yönetilenlerin işletmelerini değerlendirmeleri sonucunda olumsuz olmaları diğer bir çoğunluğun da kararsız oluşu dikkati çekmektedir. Sonuç olarak genel değerlendirmede işletmeler %50 olumsuz, %15 olumlu, %5 çok olumlu oluşu genel olarak işletmelerden beklentilere yeterince cevap veremediği ve toplamla bütünleşmede cılız kalışı düzeltilmesi gerekli önemli bir faktördür. Kararsız puanların olumluya kayması arzu edilmektedir.

4.4.4. Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk Açısından İşletmelerden Beklentileri

Anket içindeki cevaplar gruplandırılarak ve genelde ankete cevap verenlerin ifadeleri mümkün olduğunca korunarak aşağıda verilmektedir. Bu görüşler bir anket cevabından diğerine ve işletme türüne göre önem ve ağırlığı değişmekle beraber genelde beklentilerin çoğunluğunu ve önemini yansıtmaktadır.

Yönetenlerin beklentileri aşağıdaki gibi derlenmiştir:

- Çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması,
- Çalışanlar ve aileleri arasında değişik etkinlikler ile işletmenin bir bütünlük sağlaması,
- Çalışanlara yapı ve tüketim kooperatifi ile katkıların artırılması, yardımlaşma sandığı kurularak beklenmeyen ani olayların yaratacağı maddi sıkıntılarda yardımların organize edilmesi,
- Sosyal kuruluşlarına, Eğitim kurumlarına yapılan yardımların artırılması veya yapılmıyor ise yapılması,
- Saat ücretli personel ile maaşlı personel arasındaki eşitsizliğin düzeltilmesi,
- İşletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetlerine önem verilmesi,
- Çevre sorumluluğunun gelişmesi için çevre ile ilgili kurum ve kuruluşlara aktif katılımın sağlanması,
- İşletmede verimliliği artırmak, kaliteye önem vermek ve bu konuların ücretle ilişkilendirilmesi,
- İşletmelerin topluma tanıtılması,
- Sosyal etkinliklere, sportif faaliyetlere işletmelerin ve personelin aktif katılımlarının sağlanması,
- İşletmelerde çalışanların geleceğe dönük kaygılarının azaltılması, iş güvencesi ile başarılı çalışmaların teşvik edilmesi,
- Firmaların teknolojik fuarlara ve düzenlenen seminerlere katılımı ile araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmesi.

Yönetilenlerin beklentileri de aşağıdaki gibi derlenmiştir:

- İnsana gereken değerlerin verilmesi ve sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması için işçi sağlığı ve iş güvenliğine gereken önemin verilmesi,

- Sosyal etkinliklere, spor faaliyetlerine katılıma önem verilmesi ve personele gerekli imkânların tanınması,
- Yöneticilerin huzurlu bir çalışma ortamı için hoşgörülül ve eğitici olmaları,
- Bayan çalışanlara her alanda erkekler kadar şans verilmesi,
- Çalışanlara iş güvencesi ve sürekliliği ile iyi çalışma koşullarının sağlanması,
- Tatmin edici ve adil bir ücret sistemi ile başarılı olanların teşvik edilmesi,
- Çalışanlara sosyal yardımların artırılması,
- İş yerinde eğitime önem verilerek meslekte ilerleme sağlanması.

4.4.5. Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk Açısından İşletmelerden Şikayetleri.

Anket içindeki önemli şikayetler gruplandırılarak ve genelde ankete cevap verenlerin ifadeleri mümkün olduğunca korunarak aşağıda verilmektedir.

Yönetenlerin şikayetleri aşağıdaki gibi derlenmiştir:

- Çalışanların uyum içinde çalışmasını sağlayacak tedbirlerin alınmaması ve şahsi problemlerine ilgi duyulmaması ile takdir ve ceza olayında objektif davranılmaması,
- Ücretin liyakata göre verilmemesi,
- Çevre ile yeterince ilgilenilmemesi,
- İşletme içi ve işletme dışı eğitimlere gereken önemin verilmemesi,
- Sosyal ve sportif faaliyetlere teşvik edici önlemlerin alınmaması,
- Eğitim ve sosyal kuruluşlar ile ilgili işbirliğinin yapılmaması,
- Çalışma koşullarının, iş güvenliği ve sürekliliğin istenen düzeyde olmasını sağlayacak tedbirlerin alınmaması.

Yönetilenlerin şikayetleri de aşağıdaki gibi derlenmiştir:

- Çalışanlara ödenen ücretin düşüklüğü ve sosyal yardımların yetersiz olması,
- İşletme içi eğitimin yetersiz oluşu,
- Sağlık hizmetlerinin iyi olmayışı ve çalışma koşullarının sağlıksız oluşu,

- Spor ve kültür faaliyetlerinin olmaması,
- Büro personeli ile teknik personel arasında arzu edilen uyumun olmaması,
- Bayanlara yönetici pozisyonunda görev verilmemesi,
- Çalışanların çocuklarına eğitim bursu verilmemesi,
- Kalite ve verimi artırıcı teşviklerin olmaması,
- Teknik eğitim ve gezilerinin ve eğitim kurumları ile yakın ilişkilerin olmaması.



4.4.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Yapısı

Tablo 18: Medeni Durum.

MEDENİ DURUM	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
EVLI		48	25,95	22	33,85
BEKAR		113	61,08	36	55,38
DUL		6	3,24	2	3,08
BOŞANMIŞ		18	9,73	5	7,69
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Tablo incelendiğinde yönetilenlerde bekâr çalışanların %61, yönetenlerde de %55 oluşu dikkati çekmektedir. Bu da işletmelerin nüfusu genç Türkiye'de çalışan toplumu oluşturduğu ve işletmelerin de sosyal sorunları az olan bekârları tercih ettiği saptanmıştır.

Tablo 19: Yaş Grubu.

YAŞ GRUBU	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
15-25		61	32,97	7	10,77
26-34		86	46,49	34	52,31
35-45		27	14,59	18	27,69
46-55		11	5,95	6	9,23
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Yönetilenlerde 34 yaşın altında çalışanların oranının %79 civarında olması, yönetenlerde ise 26-45 yaş grubu arasında çalışanların %80 oranında olduğu ve genç bir kadronun işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 20. Eğitim Durumu.

EĞİTİM DURUMU	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
İLK		87	47,03	2	3,08
ORTA		24	12,97	3	4,62
LİSE VE DENGİ		47	25,41	29	44,62
YÜKSEK		27	14,59	31	47,69
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Yönetilenlerde ilköğretimin ağırlıklı olduğu, yönetenlerde ise orta ve yüksek öğretimin ağırlıklı olduğu gözlenmektedir. Genellikle işletmelerde orta öğretimin kadrolarda yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 21: Gelir Durumu.

GELİR DURUMU	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
DÜŞÜK		93	50,27	14	21,54
ORTA		67	36,22	27	41,54
NORMAL		23	12,43	23	35,38
YÜKSEK		2	1,08	1	1,154
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Yönetilenler gelir grubu olarak düşük seviyede, yönetenlerin de orta gelir grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 22. Çalışanların Dağılımı.

BÖLÜMLER	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
İMALAT		60	32,43	16	24,62
PLANLAMA		12	6,49	4	6,15
SATIŞ		11	5,95	4	6,15
BAKIM ONARIM		18	9,73	4	6,15
PROJE		13	7,03	6	9,23
SATIN ALMA		17	9,19	7	10,77
MUHASEBE		14	7,57	6	9,23
KALITE KONTROL		24	12,97	10	15,38
PERSONEL		16	8,65	8	12,31
DİĞER		-	-	-	-
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: İşletmelerde yöneten ve yönetilenler imalat bölümünde ağırlıklı olarak çalışmaktadır. Son zamanlarda kalite kontrol bölümünde de yeterli seviyede eleman istihdam edildiği gözlenmektedir.

Tablo 23: Cinsiyet

CİNSİYET	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
KADIN		64	34,59	2	3,08
ERKEK		121	65,41	63	96,92
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Yönetilen gruplarda yöneten gruplarına nazaran kadın çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak gerek yöneten ve gerekse yönetilenlerde erkek çalışanların %50'den fazla oluşu dikkati çeken diğer önemli bir husustur.

Tablo 24: Görev Durumu.

GÖREV DURUMU	ÖLÇEK	YÖNETİLENLER		YÖNETENLER	
		n	%	n	%
MÜDÜR	-	-	-	19	29,23
ŞEF	-	-	-	29	44,62
İŞÇİ	122	65,95	-	-	-
MEMUR	28	15,14	-	-	-
TEKNİSYEN	21	11,35	-	-	-
MÜHENDİS	14	7,57	-	-	-
USTA, AMİR	-	-	-	17	26,15
TOPLAM		185	100	65	100

Değerlendirme: Bu tablo incelendiğinde %66 oranında işçinin işletmelerde çalıştığı, yönetilenlerin kalan kısmının, memur ve teknisyen olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Yönetenlerde ise %44 oranında şefin, %30 oranında müdürün, %26 civarında usta ve amir pozisyonunda kimselerin bulunması, yönetenlerin az sayıda müdür fakat şef pozisyonunda yönetici ağırlıklı olmasının, bu işletmelere mali avantajlar getirdiği fakat gelişen teknoloji ile bunun değişeceği tahmin edilmektedir.

4.4.7. Yöneten ve Yönetilenlerin işletmeler sosyal sorumluluk ile ilgili değerlendirme sonuçları ve ortalamaları.

Tablo 25: Sosyal Sorumluluk Kavramlarının Yöneten ve Yönetilenler Açısından Değerlendirilmesi

		<u>Ağırlıklı Ortalama ve Oranı</u>			
SORULAR		Ölçek	Yönetenler %	Yönetilenler %	Ortalama %
1.	Çalışanların ısı, ışık, gürültü gibi fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi.		3,20	3,19	3,20
2.	Çalışanlara iş güvencesi, iş sürekliliği sağlanması.		2,45	2,41	2,43
3.	İş kazaları ve iş güvenliği için gerekli araç ve gereçlere yapılan harcamaların düzeyi.		3,17	2,91	3,04
4.	Çalışanlara işin özelliğine göre; ayakkabı, kask, özel eldiven, gözlük, iş elbisesi ve koruyucu malzeme verilmesi.		3,80	3,19	3,45
5.	Çalışanları iş kazalarına karşı sigortalama.		3,42	2,46	2,93
6.	Çalışanlara eğitim olanağı tanınması.		2,28	3,01	2,65
7.	Çalışanlara işe gidiş ve dönüşlerinde düzenli servis olması.		3,94	3,63	3,80
8.	Çocuk yardımı, doğum, ölüm yardımı, bayram başlığı kırtasiye yardımı, tüketim kooperatifi, tatil kredisi, konut edindirme yardımı gibi sosyal yardımların verilmesi.		2,42	3,12	2,77
9.	Özürü, sakat ve eski hükümlülerin istihdam edilmesi.		3,95	3,73	3,84
10.	Vasıfsız işçilerin istihdamı.		3,86	3,26	3,56
11.	Kadınların istihdamının artırılması.		4,02	2,63	3,33
12.	Kadınların yönetici olarak yetiştirilmeleri.		3,03	2,56	2,86

SORULAR	Ölçek	Yönetenler %	Yönetilenler %	Ortalama %
13. İşletmenin araştırma geliştirme ve yatırım faaliyetlerinin düzeyi.		2,72	2,91	2,82
14. İşletmenin teknolojik buluşlara ve ilerlemeye katkısı.		2,58	2,96	2,77
15. Satılan malların bakım ve onarım servislerinin oluşturulması.		3,45	3,19	3,32
16. Malların kullanımı hakkında tüketicilere aydınlatıcı bilgi verilmesi ile ilgili faaliyetler.		3,05	3,58	3,32
17. Satılan malların garanti koşulları ve süresi ile ilgili güvenilirlik faaliyetleri.		3,42	3,32	3,37
18. Reklamların doğru bilgi vermesi.		2,82	3,29	3,06
19. Kusurlu malların iadesinin kabulü.		3,86	3,54	3,70
20. Çevre kirlenmesini önleyici yatırımlar yapılması (bacalara filtre takılması, atık su tesisleri yapılması, gürültü, çöp muhafazası, dumandan kaçınılması.		2,45	3,15	2,80
21. Çevrenin doğal kaynaklarının korunması.		2,51	3,14	2,83
22. Yardım derneklerine bağışlar.		2,95	2,98	2,97
23. Eğitim kurumlarına yardımların miktarı.		2,58	2,76	2,67
24. Kültürel faaliyetlere katıda bulunulması.		2,52	2,32	2,42
25. Sağlık ile ilgili faaliyetlere yardım ve katkılar.		3,02	2,58	2,80
26. Güzel sanatlarla ilgili faaliyetlere katkılar.		2,52	2,62	2,57
27. Spor faaliyetlerine katkılar.		3,14	1,89	2,52

SORULAR	Ölçek	Yönetenler %	Yönetilenler %	Ortalama %
28. İşletmenin kitap, dergi, gazete gibi yayımlarla ses ve video kasetleri işletme içi ve işletme dışı faaliyetler.		2,75	2,23	2,49
29. İşletmenin finansal yapısı aylık finansal faaliyet raporlarının düzenlenmesi, nakit ve kredi olanakları.		3,72	3,02	3,37
30. İşletme yatırımlarının ülke kalkınmasındaki rolü.		4,08	3,81	3,95
31. İşletmenin demokrasinin gelişmesine katkısı.		3,22	2,55	2,89
32. İşletmenin toplumsal değişime katkısı.		3,15	2,88	3,02
33. Genel olarak işletmenin sosyal sorumlulukla ilgili tüm faaliyetlerini, katkıları ve çabalarını nasıl değerlendiriyorsunuz.		2,74	2,74	2,74

Değerlendirme: Yukarıdaki tablonun incelenmesi sonucunda özürlü, sakat istihdamı, çalışanlara servis imkânı, kusurlu malların iadesi, işletme yatırımlarının katkısı 5.00 tam puan üzerinden 3.80 ortalama ile olumlu konuları işaret etmektedir. İş güvencesi, kültürel faaliyetler, spor faaliyetleri gibi sosyal içerikli faaliyetlerin 2.50, ortalamanın altında olması dikkati çekmiştir. Diğer soruların 3.00 puan civarında olması, çalışanların işletmeleri hakkında gerekli bilgi sahibi olmadıkları veya sosyal içerikli faaliyetlere gerekli toplumsal önemi vermedikleri için kararsız kaldıklarını yansıtmaktadır.

SONUÇ

Uygulanan anket sonucunda, yorum yapmaya elverişli ve bir dereceye kadar güvenilir, sayısal veriler elde edilmiştir. İşletmeler ekonominin yapı taşlarıdır. Bu nedenle mal ve hizmet üreten bu kuruluşlar toplumsal açıdan bir fayda sağlarken yaşamını sağlayan çalışanlarına çevresi ile beraber mutluluk ve beklentilere olumlu sonuçlar vermeyi hedefler.

Yöneten ve yönetilenler günlük hayatlarının önemli bir bölümünü geçirdiği işletmelerde sosyal sorumluluğun oluşmasında önemli dinamik unsurlardır. İş ortamında bu oluşumu etkileyen birçok faktörlerle karşı karşıyadırlar.

Bu faktörlerin bir kısmı, yöneten ve yönetilenlerin çalışmalarını devam ettirdikleri işletmelerden; bir kısmı ise kendilerinden ve bulunduğu çevre ile toplumdan kaynaklanmaktadır. Bu faktörler karmaşık toplum yapısında, karşılıklı etkileşim ile değişen bir dinamizme sahiptir.

Ankette yer alan 33 soruya ilave 4 kademe derlenen bilgilerle işletmelerin içe ve dışa dönük sosyal harcamaları göz önünde tutularak hazırlanan 32 tablonun tamamı "**Bulgular ve Değerlendirme**" kısmındaki uygulamaların neticesinde ortaya çıkmıştır. Tabloların ortaya koyduğu sonuçlar, işletmelerin, yöneten ve yönetilenlerin algılayışları, sistematik bir şekilde belirlenmiştir.

Uygulama alanı olarak seçilen İzmir'de Üç, Bursa'da Bir fabrikada alınan anketle sonuçlar değerlendirilmiştir. İşletmelerin, sosyal sorumlulukları toplumdaki gelişmeye paralel olarak üstlenmeleri gerekli ve genel zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde işletmelerin, kendi faaliyetlerinin yanında toplumsal faaliyetlere katılmaları, yasalar veya bazı kurum ve kuruluşların etkinlikleri sonucunda oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerin sosyal sorumluluğa önem vermesi, toplumsal katılım, yöneticilerinin dünya görüşü ve çevresi ile belirlenmekte olup işletmelerin finans yapısı ile de sıkı sıkıya ilişkilidir.

Gelişen ülkelerde toplum henüz bilinçli bir baskı unsuru olmadığı için yönetenler sosyal sorumlulukların yüklenilmesinde önemli rol oynamaktadırlar.

Uygulamalar sonucunda elde edilen veriler yeni kurulan işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmede istenen seviyede etken olmadıkları ancak yıllar sonra gerek toplumun, gerekse yasaların etkisiyle ve finansal yapının kuvvetlenmesi sonucu sosyal sorumluluklarını daha etken icra etmeye başladıkları gözlenmiştir.

Sosyal sorumlulukların uygulanmasında ayrıca yöneticilerin ve müteşebbislerin yaklaşımı önemli rol oynamaktadır. Çevrenin etkisi, liberal ekonominin rekabete açık olmasının neden olduğu etkenler, sosyal sorumlulukların gelişmesini sağlamaktadır. Çok partili demokratik sosyal devlet düzeni de olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Ülkenin ekonomik yapısının bozukluğu ve sorunlarının çok oluşu, yüksek enflasyon ve işsizlik; sosyal sorumlulukların her kademede gelişmesine mani olmaktadır. İş ortamının durgunluğu müteşebbisin atılım yapmasını önlemekte, diğer taraftan yüksek faiz, şans oyunları, emeksiz gelir temin etme arayışının arttığı bir toplum düzeni ortaya çıkmaktadır.

Anketin incelenmesinde, yöneten ve yönetilenler, sosyal sorumluluğu anımsatan sözcüklerde huzur, güven, işte süreklilik ve daha güvenilir emniyetli bir çalışma ortamını aradıklarını kesin olarak vurgulamaktadırlar.

İşletmelerin personel fonksiyonu açısından sorulan 12 soruya verdikleri cevapların 5.00 puan üzerinden ortalama 3.34 puan olması; ve soruların yanıtları incelendiğinde ancak yasal zorunluluk nedeniyle yapılması gerekenlerin işletmelerce yapıldığı, diğerlerinin ise asgari düzeyde tutulduğu anlaşılmıştır. 12 sorudan ancak 5 soru 3.00 puanın üzerindedir. 7 soruda 3.00 puanın altında ve olumsuzdur. Bu sonuca göre personel fonksiyonu asgari düzeyde tutulmaktadır.

Anket sonuçları işletmelerin üretim fonksiyonu açısından incelendiklerinde olumsuzluklar dikkati çekmektedir. Gerek üretim, gerekse çevre ile ilgili konularda yasal düzenlemeler ve ihtiyaç duyulan kontrollerin yapılması zorunlu olmaktadır. İşletmelerin yönetimi ve yakın çevre ile ilişkilerinde sosyal ve kültürel faaliyetlere en alt düzeyde katılımında buldukları dikkati çekmektedir. İşletmelere getirilecek teşviklerle bu konularda özendirme yapılması şarttır. Bu tip sosyal faaliyetlere gelir vergisi indirimi veya belli oranlarda muafiyet getirilmesi faydalı olacaktır.

İşletmelerin genel değerlendirilmeleri sonucunda ise beklenenlere istenen düzeyde cevap veremedikleri saptanmıştır. Bunun en önemli sebeplerinin işletmelerin genç olmalarından ve henüz bir geleneğe ve ekonominin gereği geniş bir sosyal düşünüşe ve yeterli kapital birikimine sahip olmamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Bu nedenlerle yıllar geçtikçe işletmelerin, büyümeleri ve yapılarının güçlenmeleri sonucu sosyal sorumluluklara daha ağırlık vermelerine olanak sağlanacaktır. İşletmeler toplumun yönetilmesinde ve toplumun gelişmesinde yardımcı olacak ve ülkelerin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Gelişmiş ülkelerde işletmeler ile yöneten ve yönetilenlerin sorumluluklarının saptanmasında merkezi ve yerel yönetimin kontrolü ve devletin rolü giderek azalmaktadır. Gelişen ülkelerde ve Türkiye'de ise devletin bu alanlarda düzenleyici rolü çok önemlidir; gelişmesi ise toplumun sorumluluklara önem vermesine bağlıdır.

KAYNAKLAR /

- 1 - W.Adrew ACHENBAUM, 1986, Social Security, Cambridge University Press London.
- 2 - Esin AHMET, 1978, İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İstanbul.
- 3 - M.Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, 1991, Personel Yönetimi, D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Buca-İzmir.
- 4 - Necdet AKYÜZ, 1976, İş Güvenliği Mevzuatı Mess Yayınları No:52 Çeltük Matbaacılık Koll. Şti. İstanbul.
- 5 - Mustafa AYSAN, 1978, Atatürk ve Ekonomi Politikası "Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi" İstanbul.
- 6 - John NAISBITT and Patricia ABURDENE, 1990, Çeviren: Erdal GÜVENÇ, Büyük Yönelimler, Form Matbacılık, İstanbul.
- 7 - R.TAIURI, A.BARANSEL, 1986, Organizasyonların Beşeri Yönü, İ.Ü.İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Yayınları XI, İstanbul.
- 8 - Roland and Frances BEE, 1990, Management Information Systems and Statistics, Institute of Personal Management Printed in Short Run Press, London U.K.
- 9 - Howard R.BOWEN, 1953, Social Responsibilities of Businessman, Harper and Brothers Publishers, Newyork U.S.A.
- 10 - John BRAMHAM, 1989 Human IO Resource Planing Dolesios Printers Ltd. London, U.K.
- 11 - Toker DERELİ, 1974, Aydınlar Sendikası Hareketi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemi, İÜ yayın no:1923, İktisat Fakültesi yayın no: 328, Fakülteler Matbaası, İstanbul.

- 12 - Feridun ERGİN, 1964, İktisat, İÜ.Yayın no:1093, İktisat Fakültesi yayın no: 156 4.Baskı, Hamle Matbaası, İstanbul.
- 13 - Nihat FALAY, 1978, İbni Haldun'un İktisadi Görüşleri, İ.Ü yayın no: 2420, Maliye Enstitüsü yayın no:58, Güray Matbaacılık, İstanbul.
- 14 - Ferdinand F.FOURNIES, 1989, Why Employees Don't Do What They're Supposed to do and What to do About it, Liberty Hallpress Printed USA.
- 15 - Atilla GÖNENLİ, 1970, Finansman Yönetimi, Cilt 1, İ.Ü. İşletme Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- 16 - Fred LUTHANS, Richard M. HODGETTS, 1972 Issues in business, The Mac Millan Co. Newyork.
- 17 - İlhami KARAYALÇIN, 1967, Sanayi Mühendisliğinin Temelleri, Matbaa Teknisyenleri Basımevi, İstanbul.
- 18 - Tamer KOÇEL, 1989. İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İ.F. yayın no: 205, Frederich Harbison, Charles Myers, Mangement in Industrial World, Mc Graw Hill, Co. Newyork, U.S.A.
- 19 - Blair J. KOLASA, 1978, İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, Kemal TOSUN Çevirisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 42, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul.
- 20 - Philip KOTLER, 1972, Çeviren, Yaman Erdal, Pazarlama Yönetimi Cilt 1, İ.Ü. İşletme Fakültesi Bilimsel Yayınlar Derneği, İstanbul.
- 21 - Robert L. NEILBRONER, 1968, The Economic Problem, Englewood Clitts, Newjersey Library of Congres Catalogue No: 6821574, printed U.S.A.
- 22 - Gündüz ÖKÇÜN, 1968, türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayın no: 262, Sevinç Matbaası, Ankara.
- 23 - Mehmet OLUÇ, 1978, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi Cilt 1. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 2430/77, Duran Ofset A.Ş. 3. Baskı, İstanbul.

- 24 - J.G. RIDDAL, 1981, The Law of Industrial Relations, Better Worth Co., Publishers Ltd. Kingsway London, U.K.
- 25 - Kemal TOSUN, 1978, İşletme Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 2456, İstanbul.
- 26 - Clarence WALTON, 1967, Corporate Social Responsibilities, Wadsworth Publishing Co. Belmont California, U.S.A.
- 27 - Fehmi YAVUZ, 1983, Çevre Sorunları A.Ü. S.B.F. Yayınları no: 385 Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- 28 - Osman YOZGAT, 1983, İşletmelerin Yönetimi, Mat, er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul.
- 29 - ANAP, DYP, SDHP, 1983, Parti programları ve Tüzükleri.
- 30 - Anonim, 1973, Meydan Larousse, Cilt II, Meydan Yayınevi, Çağaloğlu, İstanbul.
- 31 - Anonim, 1973, T.C. Başbakanlık DPT, Cumhuriyetin Ekonomik ve Sosyal ve Kültürel Gelişmesinin 50. yılı, 2. Baskı, DPT Yayını no: 1313, Kd: 257 Ankara.
- 32 - D.B.T.E., 1979, İzmir Körfezi Oşinografi ve Deniz Deşarjları Yöreleri Etüdü.
- 33 - Anonim, 1986, Türkiye Kimya Sanayii İşverenler Sendikası 20. Yıl Semineri, İstihdam İşçi-İşveren İlişkileri ve Sosyal Güvenlik Tebliğ ve Müzekkere Zabıtları, Özal Matbaası Boğaziçi Yayınları A.Ş. İstanbul.

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 24.6.1992....
tarih ve ..10.. sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz, Lisansüstü Öğretim
Yönetmeliği'nin ..9.. maddesine göre ..İşletme.....
..... Anabilim/~~Anasanaat~~ Dalı yüksek lisans/~~doktora~~ öğrencisi
Nihat YAZICI'ın "..... İşletmelerde Yönetim ve.....
Yönetilenlerin Sosyal Sorumlulukları Algılayışları.....
....." konulu tezini incelemiş ve
aday 17.7.1992... tarihinde saat 10³⁰... 'da jüri önünde tez savunmasına
alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra
.....90.... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı
olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar
da değerlendirilerek tezin ...başarılı.... olduğuna oy ..kesliği...
ile karar verilmiştir.

BAŞKAN
Prof.Dr.İlter AKAT

ÜYE

Doç. Dr. Ömür TİMURCANDAY ÖZMEN

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ayşegül EKER