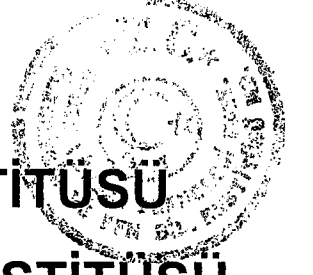


T C

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



84121

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK**  
**KAVRAMININ YÖNETİM FONKSİYONLARINA**  
**ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

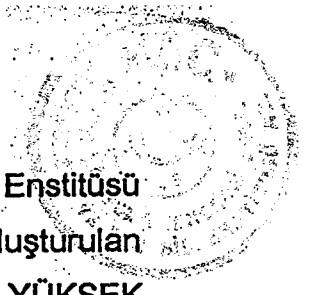
**Mustafa YUMUŞAK**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**GENEL İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd. Doç .Dr. Gökhan ÖZER**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU**  
**DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**GEBZE**

**1999**



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 13/09/1999 tarih ve 99/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..... İŞLETME ..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Gökhan ÖZER  
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Doç. Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/09/1999 tarih ve 99/29 sayılı kararı.

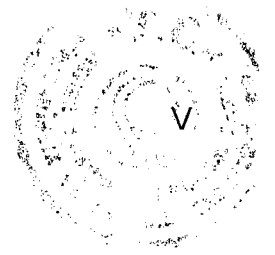
## ÖZET



Asrımızda ekonomik ve sosyal hayatın yükselen değeri sosyal sorumluluktur. Çünkü, kainatta her şey zıddıyla bilinir. Karanlık olmaz ise ışığın, zarar olmazsa karın, başarısız işletmeler olmazsa başarılı işletmelerin kıymeti bilinmez. Çağımızın en önemli özelliklerinden birisi iyilikle kötülüğün çabuk yayılmasıdır. Belki de hiçbir asıda, neme lazımcılık, merhametsizlik ve sorumsuzluk bu denli artmamıştı. Bu sebeptendir ki. Sosyal sorumluluk teknoloji çağında en fazla aranan, özlenen ve hasreti çekilen faziletin, erdem, dürüstlüğün ve şefkatin ifadesidir. İşletmelerde çevresinden şefkat görmek istiyor ise şefkatli olmalıdırlar. Rüzgar eken fırtına biçer misali, işletmeler sorumsuzluk yerine sorumluluk akip onun tatlı meyvesi olan karı biçmelidir.

Sosyal sorumluluk, ekonomik ve sosyal şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve dışındaki kişi ve kurumların beklentilerine uygun cevap verme ve insanları memnun etmektir. İşletmelerde şüphesiz memnun olmak isteyeceğinden, memnun edeceği kişi ve kurumların sayısını çoğaltıp, bunun yansımalarının değerlendirilmesi stratejisini geliştirmelidir. Böylece büyüme ve karlılığını istikrara kavuşturmalıdır. Zira sosyal sorumluluk faaliyeti, işletmeler için kara gün dostudur. İşletmelerin kabul görmesi, benimsenmesi; gerçek manada büyümesine, güzel işler yapmasına ve çevresine hassasiyeti ve yardımları ölçüsüne bağlıdır. İşletmeler, "müşterilerin sevgisi kemale, cemale ve ihsana müteveccihdir" sırrına ermelidir.

Yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışlarının ve davranışlarının belirlenmesi, yönetim alanlarına ve kararlarına ne ölçüde etki ettiğinin tespitine ilişkin otomotiv sektöründe yapmış olduğumuz araştırmaya göre; işletmeler, kuruluş aşamasında sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket ettikleri, iş ahlakı ve kanunlara karşı hassas oldukları görülmektedir. Diğer taraftan, işletmenin öncelikli amacının varlığını sürdürme ve pazar payını artırma olduğu, sosyal sorumluluk amacının ise son sırada olduğu görülmektedir. Yöneticiler, sosyal sorumluluğa önem verilmesinde, işletmenin toplum nazarındaki izlenimi, kanuni müeyyideler ve teşvik edici unsurların etkisi olduğunu savunmaktadırlar.

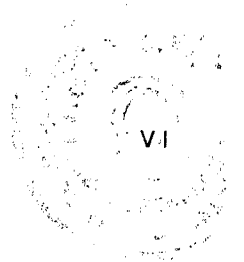


## SUMMARY

In our century rising value of the economical and social life is responsibility. Because, everything in the universe is known with their antonyms. In the absence of the dark, the light; in the absence of the loss, the profit; in the absence of the unsuccessful business enterprises, the successful enterprises can not be valued. The most important feature of our time is that goodness and badness spread rapidly. Perhaps, not giving a damn, mercilessness, and irresponsibility had never been so increased. It is for this reason that social responsibility is the expression of virtue, honesty and mercy that are longed for and missed most in this century. If the enterprises want to be threatened with kindness must be kind too. Just like the one sow the wind and reap the whirlwind, instead of irresponsibility, enterprises must sow responsibility and reap profit, its delicious fruit.

Social responsibility is to give the right answer to the economical and social conditions, business morals, meet the need of people inside and outside of the firms and please them. Certainly, in the enterprises the strategy of increasing the number of people and firms to be pleased and search for its results must be developed instead of wishing to be pleased. Thus development and determination are stabilized. Because social responsibility action is for the enterprises a fellow for black day. The appropriation of the firms depends on their development in the real sense, their good activities, their sensitiveness to the environment and their quantity of help. Enterprises must understand the secret of the fact that 'the love of the customers depends on the perfection, beauty and benevolence.'

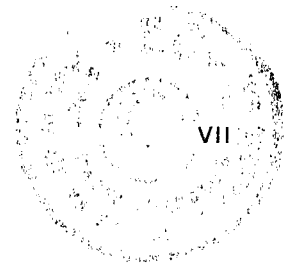
According to the investigation in automotive industry to designate the social responsibility understanding and behaviour of the directors and to determine how far it effects to the administration areas and determinations; it is seen that enterprises behave with the social responsibility and sensitive to the business morals and laws at the beginning of the foundation. On the other hand it is seen that the first aim of the firm is to try to exist and to increase the share of the market; and social responsibility comes last. The directors claims that the impression of the enterprises in the society, law sanction and encouraging factors are effective for giving importance to social responsibility.



## TEŞEKKÜR

İlim asrı olan yaşadığımız bu çağda bize ilmi ve ilmin manevi zevkini, lezzetini tattıran hocalarıma ve tez çalışmalarımda her türlü yardımlarını esirgemeyen hocam Doç. Dr. Oya ERDİL ve Yrd. Doç.Dr. Gökhan ÖZER ile Gümrük Müsteşarlığı, Mersin Gümrükleri Başmüdürlüğü ve İzmit Gümrükleri Başmüdürlüğündeki amirlerimin yanı sıra iş arkadaşlarımin göstermiş olduğu hoşgörü ve yardımları için hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimi arz etmeyi bir borç bilirim.

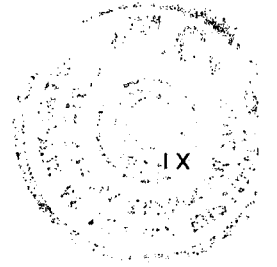




# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ. ....	IX
ÇİZELGELER DİZİNİ	X
1.GİRİŞ.....	1
2.İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK	8
2.1. Sosyal Sorumluluğun Tanımı Ve Önemi.....	8
2.1.1. Hukuki Açıdan Sosyal Sorumluluk	12
2.1.2. Ahlaki Açıdan Sosyal Sorumluluk	12
2.2 Sosyal Sorumluluk Alanları	15
2.2.1 İşletmenin İç Çevresine İlişkin Sosyal Sorumluluk Alanları	15
2.2.1.1. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumlulukları	15
2.2.1.2. Yöneticilere Karşı Sosyal Sorumlulukları	16
2.2.1.3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları	17
2.2.2.İşletmenin Dış Çevresine İlişkin Sosyal Sorumluluk Alanları	29
2.2.2.1.Teknolojik Çevre (Endüstriyel Çevre)	29
2.2.2.2. Fiziki Çevre (Genel Çevre)	32
2.2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre (Toplum)	37
2.2.2.4. Hukuki Çevre:.....	39
2.3 Sosyal Sorumluluğun Lehinde Ve Aleyhinde Olan Görüşler	51
2.3.1. Sosyal Sorumluluğun Aleyhinde Olan Görüşler	52
2.3.2 Sosyal Sorumluluğun Lehinde Olan Görüşler	52
2.4. Sosyal sorumlulukların Fonksiyonları	54
2.5. Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkış Sebepleri Ve Tarihi Gelişimi	...55
2.5.1 Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkış Sebepleri	55

2.5.2. Sosyal Sorumlulukların Tarihi Gelişimi	58
2.6. Sosyal Sorumluluk Muhasebesi Veya Denetim...	59
2.6.1. Sosyal Denetim Raporları.....	59
2.6.2. Sosyal Sorumluluk Muhasebesinde Ölçüm Kriterleri ve Ölçüm.	62
2.6.3. Sosyal Sorumluluk Muhasebesinin Amaçları.	65
3.SOSYAL SORUMLULUKLARIN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ	66
3.1. Yönetime Genel Bakış.....	66
3.2. Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi.	70
3.3. Organizasyon Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi	77
3.4. Yürütme Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi	86
3.5. Koordinasyon Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi	91
3.6. Kontrol Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi	95
3.7. Karar Vermeye Genel Bakış Ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi	99
4.YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ TESPİT EDİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	108
4.1. Araştırmanın Amacı.....	108
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yöntemi.	108
4.3. Soruların Değerlendirilmesi.....	109
4.4. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	121
5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER	124
KAYNAKLAR .....	129
ÖZGEÇMİŞ	137
EK.1.	



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	
2.1. Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İç Güvenliği.	....9
2.2. İşletmelerin Artan Sosyal Sorumlulukları.....	10
2.3 T.K.H.K.'na göre Şikayet Süreci.....	48
3.1 Yönetimin Fonksiyonları.....	.101
3.2 Karar Verme Sürecinin Safhaları ve Uygulama Kontrol İlişkileri.	..103
5.1 Karma ölçütlerinin kullanıldığı örgüt yapısında sosyal sorumluluk komitesinin yer alması.....	127
5.2 Yönlendirici Risk Matrisine Sosyal Sorumluluk Konularının dahil edilmesi .....	128





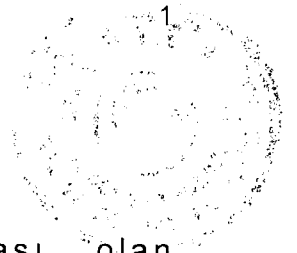
# ÇİZELGELER DİZİNİ



## Çizelge

4.1 İşletmenin Amaçlarına ait Sonuçların Tasnifi	110
4.2 İşletmenin Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk Duymasına Yol Açan Sebeplerin Tasnifi	111
4.3 Çevresel Etkileri Azaltıcı Motivasyonu Artırıcı İşletme İçi Sosyal Sorumlulukların Tasnifi	112
4.4 İşletmelerin Kuruluş Yerinin Doğal Çevreye Olan Olumsuz Etkilerinin Tasnifi	113
4.5 İş Ahlakı İle İlgili Sosyal Sorumlulukların Tasnifi	114
4.6 İşletmenin Sosyal Sorumluluk Alanına Giren Grupların Önem Sırasına Göre Tasnifi	117
4.7 Sosyal Sorumluluktan En Çok Etkilenen Yönetim Fonksiyonlarının Önem Sırasına Göre Tasnifi	118
4.8 Sosyal Sorumluluk Anlayışının Oluşmasına İlişkin Gerekli Şartların Tasnifi	119
4.9 Sosyal Sorumluluk Mevkisini Tasnifi	120

# 1.GİRİŞ



Toplum hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan işletmeler hangi amaçla kurulursa kurulsunlar faaliyette bulunduğu topluma çok büyük fayda temin ederler. Belki toplumların huzur ve refahının yükseltilmesinde iskelet görevi yaparlar. İşletmeler bulunduğu ortamlardan üretim faktörlerini sağlar. Faaliyetini idame ettirmesi ve neticede çıktı sağlayarak işlemlerini bir döngü içerisinde sürdürmesi yanında, yaşadığı toplumun kültürel-sosyolojik-teknolojik-hukuki ve ahlaki yapısından etkilenmek suretiyle tüzel kişiliğinde bir örgüt iklimi ve yapısı vücuda getirir. Böylece içinde bulunduğu toplumun bütün karakteristik özelliklerini taşır ve o toplumun hakiki manada bir parçası olur.

Genel ve yakın çevre şartlarından önemli ölçüde etkilenen işletmelerin, sistem anlayışı içerisinde çevreyi iyi analiz edip, tehditlere karşı tedbir almak ve imkan ve fırsatlarını tespit edip zamanında harekete geçerek bunlardan faydalanmak suretiyle hayatiyetlerini muhafaza etmek vazgeçilmez amaçlarındandır.

Toplumunu düzenleyen hukuki ve ahlaki kurallar, insanların yanı sıra tüzel kişileri yani işletmeleri de etkiler. İşletmeler, toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını, hukuki düzenlemeleri, değişen şartları vb. hususları iyi bilmek ve bunlara uymak zorundadır. Aksi takdirde işletmeler, müşterini kayıp edebilir, rakiplerin karşı atakları ve devletin müeyyideleri ile karşı karşıya kalabilir.

Bütün bunlardan ayrı olarak işletme üzerine düşen, çevre şartlarına vasat ölçüde uyması ve faaliyetini sürdürmesi bundan önceki dönemlerde yeterli sayılabılırdi. Ancak, bugünün modern yönetimine, yüksek teknolojisine ve hızlı iletişimine sahip işletmelerden, vasat hareketleri beklemek yerine içinde bulunduğu ve faaliyetlerini etkileyebilecek çevre değişkenlerini ve etkileme derecelerini ortaya koyup, maliyetlerini çıkartıp, rakiplerinden önce davranarak stratejik bir manevra ile pazarlarda psikolojik etki ve imaj farklılaştırması oluşturarak, müşterisiyle bütünleşmek suretiyle rekabet avantajı sağlamasını beklemeliyiz.

İşletmeler bu gayret ve arayış içinde olmazlar ise, piyasada faaliyette bulunan diğer işletmelerin peşinde gitmek zorunda kalacakları gibi, bazen de hızlı değişen çevre şartlarını zamanında takip edemeyeceğinden lider işletmeleri takip etmekte de zorluğa düşebilirler.

Diğer taraftan uluslararası faaliyetlerin hızlilik kazanması, dünya ticaret hacminin yükselmesi, ekonomik entegrasyonların uluslararası oluşumu ve dünya siyasetine yön vermesi, uluslararası kuruluşların hem sayısının hem etkisinin artması, uluslararası anlaşmaların ulusal kanunların üzerinde sayılması, yeni teknolojilerin paylaşımı, bilgi çağının gerekleri işletmede sosyal sorumluluğun önemini ortaya koymaktadır. Ülkemizin Avrupa Birliğine üye olması ve Avrupa Topluluğuna girmesi için var gücüyle çalışması, rakiplerin uluslararası boyuta taşınması, serbest bölge faaliyetlerinin yaygınlaşması, bazı siyasi sistemlerin yıkılışı ve yeni pazar bölgelerinin ortaya çıkışı, ilmin ve özellikle bazı sahalarda akıl almaz gelişmelerin ortaya çıkışı, dünyanın insanlara dar gelip, fezada yeni yerleşim birimleri

arayırları, uluslararası anlayış ve tüketicî davranışlarının bir birine yaklaşması dünyada tek dilin yaygınlaşması ayrımcılığın azalması, dünya barışı ve hoşgörüsünün ön plana çıktığı günümüzde Türk işletmeciliğinin stratejik konusu belki de 2001 yılının en önemli konusu "sosyal sorumluluk" olacaktır.

Dünyanın havasını, suyunu, toprağını ve madenlerini vs. değerlerini koruyup kollamak gelecek nesle bırakmak işletmecilik neslinin sürmesi için zarurî bir borçtur. Aynı zamanda işletmeye sermaye koyarak alternatif kazanç yollarından mahrum kalan hissedarlara ve işletmeye bilgi, görgü ve tecrübesiyle mesaisini harcıyıp işletmenin ekonomik ve sosyal amaçlarının gerçekleştirilmesine büyük emeği geçen yöneticilere, işletmenin faaliyet zincirinde ayrı ayrı kıymetli alın teri döken çalışanlarına, velinimetî olan müşterilerine, tedarikçilerine, içinde bulunduğu ve potansiyel gücü olan topluma, fiziki ve kültürel çevresine ve güvenlik içinde faaliyetlerinin sürmesi için asayişin ve düzenin koruyucusu devlete karşı sorumlulukları veya bu grupların beklentilerine cevap verip vermemenin tartışmasını yapmak yerine, bu sorumlulukların işletme çıkarlarını en az ölçüde etkilemesine çalışmalıdır. Buna karşılık bu gayret ve faaliyetlerinin işletmeye ne ölçüde ekonomik ve sosyal fayda temin edilebilir düşüncesinde olunmalıdır. Bu sosyal sorumlulukların yönetim bilgi sistemi içerisinde değerlendirip işletmenin azami kar etmesini ve karının da yine sürekli ve yüksek olması için bir kısmının harcanmasını, böylece toplumun ve devletin baskı ve müdahalelerini önlemek, rakiplerin ve satıcıların olumsuz tesirlerini bertaraf etmek, yönetici ve çalışanları motive etmek, müşterileri de işletmeye bağlamak şeklinde her halükarda işletmenin gelecekte faydasını artırmak

stratejisi ve buna uygun politikalarla yönetim tarzı oluşturmak gelecekte dünya işletmelerinin büyüme ve gelişme stratejilerinin vazgeçilmez bir unsuru olacaktır. Acımasız rekabet ortamında büyüüp gelişmek isteyen işletmelerin gerek faaliyette bulunduğu pazarda, gerekse girmeyi düşündüğü pazar ve sektör için sosyal sorumluluk fayda ve risk matrisleri yapmak, sosyal sorumluluklarını yönetmek ve sosyal sorumluluk muhasebesini ve performansını ölçmek suretiyle, gücü nispetinde külfete girmek, gücünü aşan kısmı büyük işletmelere bırakmak sosyal sorumluluklara sarılması ülkemizin işletmelerine her zamankinden daha fazla elzemdir.

Otomotiv sektöründe yapmış olduğumuz araştırma verilerinden, işletmelerin varlığını sürdürmeyi ve pazar payını yükseltmeyi hedefledikleri, sosyal sorumluluklara eğilinmesinde ise ancak teşvik edici unsurlarla kanuni düzenlemelerin etkili olacağı düşünülüyor görülmektedir. Oysa aynı sektör 1994 yılına göre 1999 yılı satışları %84, 1993 yılına göre ise %79 azalmıştır. Kapasite kullanım oranı ise %38 azalma göstermiştir. İşletmeler içinde bulunduğu krizi, devlet desteği, teşvik vb. imkanlarla mı aşacaklar? Bu sektör nereye kadar devlet desteği ile gidebilir? İhracat tahdidi taşıyan lisans anlaşmaları ile fabrika kuran işletmeler, kendi teknolojisini oluşturmadan nereye kadar büyüyecek, hangi pazarda lider olacak?

İşletmeler iş hayatının teamüllerini oluştururken iş hayatının hastalıklarını da tespit edip, bunları sosyal sorumlulukla tedavi etmelidirler. Aksi halde iş hayatının hastalıkları kendilerine de sirayet eder.

Geri kalmış ülkeleri maddi açıdan orta çağda tevkif eden hastalıkların başında, iş ve sosyal hatta ümitsizlik, doğruluğun ölmesi ve şahsi menfaatlerin öne çıkmasıdır.

Ümitsizlik hastalığının devası; ümit var olmaktır. Tarih tetkik edilse görülür ki bir devlet daima payidar olmamış, zaman zaman dünyanın güç dengesi değişmiş, başka devletler başka milletler söz sahibi olmuşlardır. Medeniyetler yıkılmış, medeniyetler kurulmuştur. Kötü yönetimler, adaletsizlikler ihtilalleri, ihtilaller ise yeni yönetim ve anlayışları doğurmuştur. Maddeten kuvvetli devletler bünyesinde kuvvetli işletmelere zemin hazırlamış, kuvvetli işletmeler dünyaya açılmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki bazı işletmelerin bütçesi pek çok az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bütçesinden daha büyüktür. Bu ülkeler, baş döndürücü büyümenin verdiği rehavetle atalete düşerken, kendisindeki merhametsiz kuvvet zayıf devletleri ve milletleri intibaha getirmiştir. Uyanan az gelişmiş ülke insanları fakirlik ve sanatsızlığın acımasız bir düşman olduğunun farkına varmış, fakirliği yenmek için en küçük kuvvetlerini dahi bir araya getirerek toplum dinamiklerini dinamitlemiştir. Yalnız ilim ve teknikle kurulan merhametsiz medeniyetin günahını çeken milletler ve işletmeler, ilim ve teknik unsuruna sosyal sorumluluk (işletme ahlakı) unsurunu ilave ederek ülkenin ve işletmelerin gelişmesinin yanında dünyada söz sahibi olmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerine heyecana gelen ulvi hislerindeki kuvvetle kavuşacaklardır. Japonya örneği buna şahiddir.

Bir diğer hastalık ise iş ve sosyal hayatta doğruluğun ölmesidir. Doğruluk ve yalancılık gelişmişlik (süper güç) ve geri kalmışlık gibi bir birine uzaktır. Fakat, gün

geçtikçe, gele gele bir birine yaklaştı. Ve hatta bazan yalan revaç buldu, doğruluk dokuz köyden kovuldu. 1990'ların başında İstanbul'da 40.000'in üzerinde ticari dolandırıcılık vukua geldi. Çekler, senetler ödenmedi. Karşılıksız çeklere hapis cezası getirildi. Eskiden sözler senet idi. Şimdi verilen sözde durulmadı, senetler de ödenmedi. Müşteri sıkıntısı çeken işletmeler, eline düşen müşteriye pahalı mal satarak karını yükseltmeyi düşündü. Müşterisi fazla olan işletmeler ise karını aşağıya çekmeyerek bunu suiistimal ettiler. Haksız ihaleler, ihaleye fesat karıştıranlar doğruluk dükkanı olan yargıda muhakeme edilseler de bu dükkanın tezgahları cüdan ile vicdan arasında sıkıştı, doğruluk iş ve sosyal hayatta müşteri bulamadı. Kazancına razı olmayan işletmeler, kanun, nizam, ahlak ve sorumluluk çizgisinden çıkıp, pek çok iş ve insanlık seciyesini rüşvet verdiler. Karşılığında ümitsizliği ve yalancılığı irtikap ettiler. Bu karanlık kuyudan çıkmanın yegane çaresi doğruluktur, sosyal sorumluluktur.

Bir başka hastalık ise, şahsi menfaatlerin öne çıkmasıdır. İnsan, yaratılış itibariyle hemcinsiyle ittihada, irtibata ve ihtilata mecburdur. Şahsi hayatı sosyal hayatla devam edebilir. Giydiği bir elbise ile kaç fabrikaya muhtaç olması bunu gösterir. İnsan hayvan gibi bir postla yaşayamayacağından fitraten madeniyetperverdir. Bu sebeptendir ki şahsi menfaatini öne çıkaran insan, postla yaşayanlardan aşağıdır. İşletmeler toplum tarafından bu tespit çerçevesinde değerlendirilir. Biz işletmelerin karını terk etmesini değil, karının bir kısmını sosyal sorumluluğa sarf ederek karlılığın devamlı olmasını savunuyoruz. Nasıl bu zamanda ümitsizlik ve yalancılık herkese sirayet ediyor, iyimserlik ve doğrulukda herkese sirayet etmektedir. Parası olanlar bir araya gelip, işi bilen,

7

çalışkan ve dürüst insanlarla işletme kursa sermayenin sorumluluğunu yerine getirmiş olacaktır. Aksi halde, paradan para kazanarak yalnız kendisini düşünen işletme ve fertlerin (İstanbul Sanayi Odasının yayımladığı 1998 ekonomik rapora göre, Türkiye'nin ilk 500 büyük üretim işletmelerinin gelirlerinin %88'ini faaliyet dışı gelirler oluşturmaktadır) kendilerini atalete ve tembellik döşğine atmalarının mazereti nasıl kabul edilebilir? Bu işletmeler, yoksul, örgütsüz ve ihtilafa düşmüş halkın nazarında küçük düşeceklerdir. Başarılı işletmeler incelense, güzel ahlakın sosyal hayata temas eden seviyelerinin izleri görünecektir. Sosyal sorumluluk kavramı (işletme ahlakı) kör ilme göz, topal teknolojiye ayak, merhametsiz medeniyete şefkat olacağına ve başkalarını mutlu ve memnun etmekten mutlu olan fert ve işletmelere zemin izhar edeceğine kanaatımız tamdır.

Tezde beş bölüm mevcuttur. Birinci bölümde giriş, ikinci bölümde sosyal sorumluluk kavramının tanımı ve önemi, alanları, lehde ve aleyhde olan görüşler, fonksiyonları, ortaya çıkış sebepleri ve tarihi gelişimi ile sosyal sorumluluk muhasebesi işlenmiştir. Üçüncü bölümde ise yönetim ve yönetim fonksiyonlarının sosyal sorumlulukla etkileşimi, dördüncü bölümde de otomotiv sektöründeki orta ve üst kademe yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışının tespit edilmesine ilişkin bir araştırma, son olarak beşinci bölümde netice ve teklifler yer almaktadır.



## 2.İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK

### 2.1. Sosyal Sorumlulukların Tanımı ve Önemi

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin ekonomik şartlara, sosyal şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin hususlardır (Eren, 1997, s.101).

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların hiç birinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.34). Başka bir görüşe göre sosyal sorumluluk yanlışdan doğruyu ayırma, doğru olanı yapma ve iyi bir vatandaş olmaktır. Yani sosyal ilgilere ve refaha katkıda bulunmaktır (Gary, 1993, s.160)

Sosyal sorumluluk kavramı toplumu meydana getiren devleti, işletmeleri ve ferdi ilgilendirir. Devlet, refah, sosyal adalet, sosyal barış gibi konularda sosyal sorumluluk sahibi olması gerekirken, işletmeler de devletin ve ferdin yanı sıra bulunduğu toplumda aynen bir kişi gibi sorumluluk sahibi olmalı, faaliyetleri ile topluma zarar vermemeli ve toplumun kendisinden beklentilerine uygun cevap vermeye çalışmalıdır. İşletmeler çevresinden önemli ölçüde etkilenir. Ve çevreye uyumda sorumluluk gösterir.

Konuya fert olarak baktığımızda da, sosyal sorumluluğun ferdin topluma, devlete ve toplumun bir parçası olan işletmelere karşı sorumluluk içinde olması. aksi halde bulunduğu toplumdan dışlanıp yalnız kalması söz konusu olur. Bu da fert hayatını olumsuz yönde etkiler. İşte ferdin çevresinin beklentilerine uygun davranışları ve tutumları sosyal sorumluluklarını içermektedir. Bilindiği gibi, işletmeler belirli bir amaç için kurulurlar. Bu amaçları ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlardır (Erdil, 1997). Bu konuda Prof. Erol EREN, İşletmenin ekonomik sorumluluk ve görevlerinin, sosyal sorumluluk görevlerinden ayrı düşünülmemeyeceğini, bunların iç içe olduğunu ifade etmektedir (Eren, 1997, s.103).

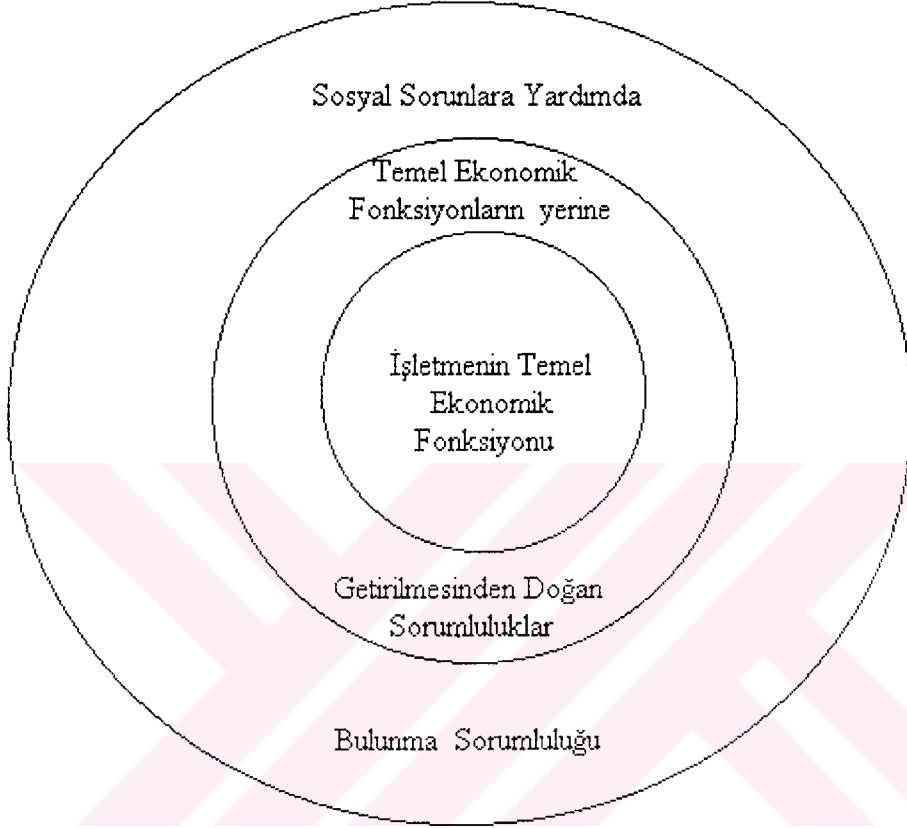


*Şekil.2.1 Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İç İçeliği*

*Kaynak: Erol Eren, İşlt. Str. Yönt. Ve İşlt. Politikası, Der Yayınları 1997, s.103.*

İşletmeler amaçlarını yerine getirirken onlara bir sıra ve öncelik verebilir. Belki işletmenin çevreye verdiği olumsuz tesirleri gidermesi ve gelecekte verebileceği olumsuz tesirlerin önceden görülerek ona göre önlem alınması belirli bir plan, program ve bütçeyi gerekli kılacağından pek kolay bir iş değildir. İşletmelerin sosyal

sorumlulukları da sadece kendilerinin sebep olduğu zarar olmayıp aynı zamanda sorumluluk kapsamının belirli ve sabit olmayışı, asırlara, teknolojiye, toplumdan topluma göre değişmekte ve çeşitlenmektedir (Tenekecioğlu, 1997, s.51).



Şekil 2.2 İşletmelerin Artan Sosyal Sorumlulukları

Kaynak: Tenekecioğlu Birol, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, İkt. Ve Tiç. İlimler Akademi Dergisi, Cilt:XIII, Sayı:2, Eskişehir, 1977, s.51.

Sosyal hayatımızın bir unsuru olan işletmeler, sosyal hayatın ihtiyaçlarını karşılamak üzere varolmuştur. İşletmenin varlığını korumasıda toplumun değişen ihtiyaçlara cevap verme kabiliyetine bağlıdır. İşletmeler, devamlı surette değişme ve gelişme göstermesi itibarıyla sosyal işletme unvanını almıştır (Ataç, 1992, s.108).

Toplumlar, işletmenin karına, kendilerinin kaybettiği bir değer olarak bakarlar (Kutlu, 1984, s.5). İşletme yöneticileri, bu hususu dikkate alıp sosyal yönetim felsefesi ile hareket ederek iyi bir halkla ilişkiler diyalogu geliştirip, halkın güvenini kazanmak ve halkın anlayışını sağlamak (Cemalcılar, vd., 1993, s.304-305) suretiyle işletme menfaatlerini korumak, hem işletme içi hem de işletme dışı sosyal sorumluluğun önemini anlamak zorundadır. Burada kin ve nefreti, anlayışa, hoşgörüye çevirme gayreti ve işletmeyi kabul ettirme gibi önemli maksat takip edilmektedir.

Firmalar büyük görünmekten kaçınmalı, karlarının bir kısmını sosyal sorumluluğa ayırmalı ve planlarını imkanlarına göre yapmalıdır. Bunlar işletmeler için önemli olmayabilir, fakat kuralları severek yerine getirmelidirler (Weston and Eugene, 1993, s.15). Bu gün sosyal sorunların uluslararası boyuta taşınmış olması, sosyal sorumluluğu da uluslararası boyuta taşımıştır. Sorunlar uluslararası boyutta ele alındığında küçük imiş gibi görünse de küçük kötülöklere karşı konulmadığı zaman büyük tehlikelere yol açmaktadır. Sosyal sorumluluğun ne olduğunu bilmek ve anlamak gerekir; yoksa tehlike daha vahim olacaktır (Kathryn and David, 1991, s.765). İşletmenin ne kadar sosyal sorumluluk yüklenmesi gerektiğine işletmenin hissedarları ve yöneticilerini karar vermesi gerektiği (Esin, 1979, s.29-35) görüşüne katılmıyoruz. Çünkü; yaptığımız araştırma neticesinde işletmelerin gönüllü olarak sosyal sorumluluğa heves etmedikleri anlaşılmaktadır.

### 2.1.1 Hukuki Açidan Sosyal Sorumluluk

İçtimai hayatın (Toplum Hayatı) vazgeçilmez yazılı kuralları ve müeyyideleri her bir ferdi ilgilendirdiği gibi işletmeleri de ilgilendirir. İşletmelerin kanuna ve kurala uymayan faaliyetlerini denetler ve men eder. Sosyal sorumluluk hissi taşımayan sorumsuz işletmelerin önüne anayasa, ceza yasaları ve diğer yasa ve tüzükler çıkar. İşletmeleri belli oranda sınırlar ve hatta duruma göre faaliyetlerini dahi durdurabilir. Eğer işletme başlangıçta bunun hesabını yapmaz ise, kendisinden her bakımdan güçlü olan devletle uğraşmak zorunda kalır ki, bu da hiç bir işletmenin işine gelmez..

### 2.1.2. Ahlaki Açidan Sosyal Sorumluluk

Toplum hayatını tanzim eden ikinci ve yazılı olmayan kuvvet örf, adet ve ahlaki değerlerdir. İşletme de içinde bulunduğu toplumun ahlaki ve insani değerlerine sahip çıkmak ve buna uygun davranmak zorundadır. Ahlaki kurallar kişisel olmayıp, sosyal anlayışın bir ürünüdür (Oktay, 1990, s.9). Alışverişlerde birbirini aldatmamak, sözüne ve anlaşmalarına sadık kalmak ve yapılan bir pazarlıktan ve akitten sonra bir başkasıyla pazarlığa girişmemek, istifçilik yapmamak ve toplumun zayıf anlarında veya arz yetersizliği durumlarında fırsatçı politikalar gütmemek, mal ve hizmetleri hakkında yalan söylememek, sattığı malın niteliklerini tam olarak söylemek, malın kötü yönlerini müşterisinden gizlememek ve alacağı malın değerini düşürmek için kötülememek, alacağının tahsilinde ve borcunun ödenmesinde gereken fedakarlıkta bulunmak (Dinçer ve Fidan, 1997, s.37) gibi toplumsal ve iş ahlaki değerlerimize uymayan firmalar

zaman içinde toplum nazarında küçük düşmekle cezalandırılırlar. İş ahlakının önemli bir konusu da işletmenin, devlete ve yerel idarelere olan yükümlülüklerini yerine getirmesidir (Eren, 1997,s.107). Son yıllarda Maliye Bakanlığı vergi borcunu zamanında ödemeyen işletmelerin adlarını açıklaması, basında "yüzsüzler listesi" şeklinde yer aldı. İş adamlarının ahlakı ile toplumun ahlakı aynıdır. İşletmeler toplumun kültürü ve devletin kanunlarını unutmamalıdır. Kültürlerine ve kanunlarına uymalı, genel ahlak kurallarına uyup işlerini yapmalıdırlar. Genel ahlaka uyulunca hayat daha güzel ve yaşanır hale gelir (John, 1993, s.24)

Sosyal sorumluluğun ahlaki boyutu çok derin olup, sadece müşteri, rakip, toplum ve devletle sınırlı değildir. İşletmeyi omuzlarında taşıyan çalışanları, yöneticileri ve işletmenin sahipleri de işletmeden ahlaki beklenti içinde olabilirler.

İşletme ortamında oluşan informal gruplar, işletmenin faydasına çalıştıklarında ve işletmeye sahip çıktıklarında (Türkdoğan, 1997) yönetimden kendilerinin rakip gibi görülmesini istemezler. Ayrıca çalışanlar, kendilerine değer verilmesini ve psikolojik ve motivasyonel ihtiyaçlarının giderilmesini isterler (Ceylan, 1997). Ve kendilerinin işletmenin önemli bir parçası sayılmaları ve böyle kabul edilmelerini istemeleri insana saygının ahlaki bir yönü olarak ele alınabilir.

Yöneticiler işletmeyi iyi, kötü ve belirsiz çevre şartlarında en iyi bir şekilde yönetmek idealine karşı otonomi amacını önemli görürler. Ve yönetici olarak işletmede çalışma hayatını sürdürme isteği (Eren, 1997, s.89) işletme açısından makul karşılanıp yöneticileri

motive etmek ve yönetici yetiştirilmesine önem vermek, işletmenin yönetici ihtiyacını karşılamada ya alt kadrolardan ya da yöneticilerin referanslarını alarak yöneticilerin güvenini kazanma işletmenin lehine olacaktır.

İşletme ortakları, işletmeyi kurup, çalışanlara ve yöneticilere teslim edip çalıştırılmasını ve neticede kar edilmesi yanında, kurmuş olduğu işletmenin korunması, yenilenmesi, kazanç yollarının gayri kanuni olmamasını isterler. Bu beklentilerine işletmenin sorumluluk duygusu ile cevap vermesi gerekir. Kasıtlı iflasın eşiğine getirilmiş, üretim elemanları yıpratılmış, gayri kanuni yollarla ticarete girilmiş olması karşısında işletme sahibi, ya işletmeyi kapatır, ya da başka işletmelerle birleşerek güven duyduğu kişilerle çalışmak ister. Yöneticiler her şeyden önce kendisine emanet edilen işletmeyi en verimli ve optimum şekilde kendi malı gibi gözetmek sorumluluğunda olmalıdır.

İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları birbirinin içinde yer alan kavramlardır. Sosyal sorumluluk kavramının içinde, ahlak kavramına göre biraz daha fazla kanuni düzenlemeler vardır. Ahlak kavramında ise kanundan korkmadan gönüllü olarak sosyal sorumluluk üslenme vardır (Arıkan, 1997, s.171). Günümüzün gelişmeleri değerlendirildiğinde sosyal sorumluluğa hassasiyet gösteren firmalar toplum tarafından kabul görürken, aksi davranışlarda bulunan işletmelerden toplum zaman içinde soğumaktadır.

## **2.2. Sosyal Sorumluluk Alanları**

### **2.2.1. İşletmelerin İç Çevresine İlişkin Sosyal Sorumluluk Alanları**

#### **2.2.1.1.Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluklar**

İşletmenin kurucusu olan hissedarlar veya sahipleri eskiden olduğu gibi işletmelerin tek hakimi ve tek çıkar bekleyeni değildir. Değişen dünya şartları ve teknoloji işletmeleri de değiştirmiştir. Dünya nüfusunun hızla çoğalması, ferdin sosyal hak ve özgürlüklerindeki müspet gelişmeler, uluslararası etkileşimin dünyayı bloklara ayırması, uluslararası rekabetin güçlenmesi klasik işletme fikrini geride bırakmış ve bu fikir değişen dünya şartlarına ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Büyüyen işletmelerin sermaye ihtiyacını yalnız sahipleri karşılayamaz duruma düşmüş, bunun karşısında sermaye ve kredi kuruluşlarına olan ihtiyaç artmıştır (Tosun, 1979, s.45).

Eski yıllarda sosyal sorumluluğun bir anlamı verimlilikti. Yöneticinin kendisine emanet edilen üretim faktörlerini en iyi şekilde kullanarak işletme sahiplerine yüksek karlar sağlaması şeklindeydi (Hatipoğlu, 1993, s.330). Bugün sermayedarların beklentisi, kardan başka hisse fiyatlarındaki artış, işletmenin prestiji, imaj, kredi kuruluşlarınca verilen kredi notu, ekonomik kuruluşlar nezdindeki etkisi, hepsinden önemlisi büyümesi ve başarılı işletmeler sınıfına girmesi (Eren, 1988, s.33), böylece bulunduğu sektörde pazara hakim olmasıdır.



Prof. Dr. Erol EREN'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, ülkemizde kurulan işletmeler eskiye oranla sermaye şirketine dönüşme ve sermaye şirketi biçiminde kurulma eğilimi içinde olduğunu gösterir. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi durum bu eğilimlerin artacağının beklenebileceğini ortaya koymaktadır (Eren, 1986, s.25). Bu oluşum hissedarların sayısını oğaltacağı gibi çeşidini de oğaltacaktır. Bir şirkete, hem özel kişi hem de tüzel kişi ortak olabilecek bu da ortakların beklentilerinin farklı farklı olmasını netice verebilecektir. Her şeyden önce işletmenin en önemli yükümlülüğü, sermaye sahiplerine karşi olan yükümlülükleridir. Sermaye sahipleri her hangi bir sebeple sermayeyi işletmeden çekip başka yollarda kullanmayıp (Eren 1997, s.06), veya alternatif yatırım ve gelir getirici imkanları değerlendirmeyip işletmeye koymasını karşısında alternatif maliyet (zer, 1997) hesabını yapıp işletmelerden daha yüksek kar bekleyebilir. Kar dağıtan işletmeler büyüyecek, büyüyen işletmeler yeni hissedarlar bulacaktır. Bu şekilde sermaye tabana yayılıp topyekn zenginleşme gerçekleşebilecektir.

### **2.3.1.2. Yöneticilere Karşi Sosyal Sorumluluklar**

Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde belli amaçlara ulaşmak için üretim araçlarını bir araya getirip, onlar arasında uyum, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir (Eren, 1996, s.7).

Günümüzün işletmelerinde profesyonel yönetici istihdamını zorunlu hale gelmiştir. Yalnızca ürettiğini satan bir işletme yerine hangi maldan ne kadar üretilmesi gerektiğini, hangi fiyattan, hangi pazarlara, hangi

stratejilerle girmek gerektiğini değişken ve belirsiz çevre şartlarında karar vermeye çalışan yöneticilerin yükünü hafifletmek için işletmenin onlara ihtiyacı olan teknik ve yönetim bilgisini vermesi bir sosyal sorumluluktur.

İşletmelerin ekonomik amaçlarından olan otonomi amacının da bir yönü yöneticileri ilgilendirmektedir (Eren, 1997, s.89). Ayrıca işletmelerde üst yönetici ihtiyacının işletme içinden karşılanması da üst yöneticilerin beklentisidir (Erdil, 1997).

Ülke dışında başarısız olan yöneticinin, bu görev için yetersiz olması kendisinde tamiri imkansız fiziki, ruhsal ve finansal kayıplara sebep olur. Bu durumdan kayba uğrayan yalnız yönetici olmayıp aynı zamanda işletme ve ülkesidir (Cecil G., 1981, s.278) Faaliyetleri uluslararası olan bir işletmenin yabancı bir ülkedeki biriminde görevlendirilen yönetici, yabancılığından ötürü güvensizlik ve huzursuzluk duyguları oluşturan bir kültür şokuna uğrar. Kültür şoku herkes için geçerlidir. Yabancı ülkede uzun zaman çalışan yöneticiler kendi ülkesine dönmesiyle de kültür şokuna uğrarlar. İşletme, yöneticilerine bu tür görevlerden önce bilgilendirmesi gerekir.

-

### **2.2.1.3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Organizasyonların en önemli faktörü insandır. İnsan zaman içinde bilgi ve görgüsünü artırarak içinde bulunduğu işletmeye faydalı olabilmesi için başta üretime yapmış olduğu katkının ve alın terinin karşılığı olan ücretini zamanında ve tatminkar şekilde alması gerekir. Ücretin en basit anlamı, emeğin bedeli olup, işveren

tarafından ödenen paradır (Erdil, 1997). Bu para çalışanın insanca yaşamasını temin edecek miktarda olmalıdır. Ücrete ek olarak belirli sebeplerle (Bayram, Yılbaşı vb) işçiye verilen özel bir ücret şekli var ki buda ikramiyedir. İkramiye işverenin, işçinin işini iyi yapmasından duyduğu memnuniyetin ve işçiyle iş veren arasındaki bağlılığın ifadesi olmaktadır (Kuzgun, 1990, s.260). Ayrıca ikramiye, işçinin gelecekte daha verimli olmasına yönelik bir teşvik unsuru olarak da görülebilir. Çalışanlar, güçlü işverenlere karşı hak ve menfaatlerini korumak için oluşturdukları örgütsel kuruluşlar olan sendikalar vasıtasıyla, seslerini duyurma ve işverenle pazarlık edebilme hatta en ufak isteklerini dahi pazarlık konusu yapabilme imkanı bulmuşlardır. Sendikanın işçilerin sorunlarına eğilmesi ile ilgili olarak, şu örneği verebiliriz: "Bir elektronik şirketinde dört işçi bir masada nitelikli ve eş beceri gerektiren işlerini tamamladıktan sonra parçaları yan masada nitelikli olan diğer dört işçiye geçiriyorlardı. Bu koşullarda işçiler çalışmalarından sanatçılar gibi gurur duymaktaydılar, ayrıca çalışırken arkadaşlarıyla sohbet olanakları da vardı. Bu çalışma tarzı daha sonra montaj bandına dönüştürülmüş ve işçilerde bant boyunca yarı nitelikli işleri yapmak için dağıtılmışlardı. Yönetimin bu uyarılara kulak vermemesi sonucu işçiler sendikalarına başvurdu ve sendika bu sorunu bir grev nedeni olarak görüp sendikal dayanışmayı daha da geliştirdi" (Davis, 1998, s.391-392).

Çalışanlar bu hakkı kolay almadı. Sosyal bilimlerin doğuşu ve hızlı gelişmesi ve insana makinanın bir parçası olarak bakan klasik yönetim anlayışına insani yaklaşımlar ilave eden neo-klasik yaklaşım ve arkasından modern yönetim yaklaşımlarının işletme hayatına girmesi, açık sistem yaklaşımları ve toplam kalite anlayışının doğması

çalışanların önemini giderek artırmış ve çalışanları işletme sorunlarına eğilmeye sevk etmiştir (Yıldır, 1997).

Dünyada rekabetin ve teknolojinin etkisiyle işletmeler kendi bünyesinde güçlü bir işletme yapısını vücuda getirme gereği duymuş, çünkü zaman müşteri mutluluğunu getirmiştir. Çalışanını mutlu ve memnun edemeyen işletmeler, müşteri memnuniyeti yarışında geri kalmışlardır. Yeni yönetim anlayışları ve yönetimde katılımların sağlanması işletme stratejilerinin sınırlarını genişletmektedir (Eren, 1997 s.41). Yöneticilerin başarısı bir ölçüde uygulamak istediği stratejilerinin yerli yerince uygulanmasına bağlıdır. Oysa organizasyondaki çalışma ortamı ve anlayışı ve alışılmış değerler zaman zaman yeni gelişmelere ayak uydurmak için alınan tedbirleri kabul etmekte zorlanacaktır. Burada çalışanlar ile sıkı ilişkiler kuran veya çalışanını memnun edebilen yönetim, vereceği kararlara karşı çıkılmasını azaltmış olacaktır. Yeni yönetim anlayışlarından birisi tam zamanında üretim felsefesidir. TZÜ genel olarak en uygun zamanda ve miktarda hammadde alınmasını ve satış için gerektiği kadar mamul üretilmesini amaçlamaktadır. TZÜ uygulamasına geçmeyi planlayan işletmelerin, evvela fabrika ortamını, teçhizatını ve çalışanlarını esnek hale getirmelidir. Çalışanlarını maliyeti düşürme, yüksek kalite kontrolünü sağlama konularının yanısıra bu konular personel tarafından anlaşıldıktan ve benimsetildikten sonra, hatasız sıfır bekleme zamanlı üretime geçmeye çalışmalıdır (Tavmergen, 1998, s.27).TZÜ felsefesinin uygulanmasında sosyal sorumluluğun çalışanlarına bakan kısmı öne çıkmaktadır.

Çalışanın işletmeden beklentisi, ilk girişte başlayıp emekli oluncaya hatta ölünceye kadar sürer. Çalışan ilk

iş e girişte hakkaniyet ölçülerinde bir personel seçim programının olmasını ister. İş e girdikten sonra iş i, işletmenin yapısını ve işletmenin kendisine sağladığı her türlü imkanları ve bunun yanı sıra kendisinden beklenenin açıkça belirtilmesini yani iyi bir oriyantasyon ister. Daha sonra mesleki eğitim, gelişen teknolojilerden haberdar olma ve uygulama, kariyer planlaması ve kariyer yollarının açıkça belirlenmesi ve bu hususta işletmenin danışmanlık etmesini, (Erdil, 1997), ikinci olarak ustalık döneminde mesleğinde yüksek başarı sağlamak ister. İş letme bu dönemde objektif terfi politikaları izlemelidir. işçi çalışma performansının objektif kriterlere göre değerlendirilmesini ve performansına göre değerlendirilmesini (Bingöl, 1996, s.99) kısaca işletmeyle bütünleşmeyi ve işletmenin önemli bir parçası olduğunun kabul edilmesini istemektedir. Üçüncü olarak, geçiş süreci vardır. Eskiden bu süreç emekliliğe hazırlık süreci olarak görülürdü. Günümüzde iş değiştirme sıklaşmıştır. Yeni iş e geçiş iş görenin tercihi olabileceği gibi şirketin küçülme politikası sonucu da olabilir. Bu durumda işletme, küçülme kararını gizli tutmayıp, işten çıkarılanların başka iş e yerleştirilmelerinde yardımcı olmalıdır (Dicle, 1999, s.28-31). Davranış bilimcilerin katkılarıyla insan ve insan beklentileri, işletmece dikkate alınıp, çalışanın işletmeye bağlanması ve işletmede verimli, istikrarlı ve başarılı duruma getirilmesi, çalışanlara karşı sosyal sorumluluklara verilen öneme bağlı olacaktır.

**Güdüleme:** Güdüleme kavram olarak dilimize motivasyon olarak giren bir kelime olup, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici bir güçtür (Eren, 1996, s.412). Bir diğer görüş e göre de, örgütün ve fertlerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı

oluşturmak suretiyle ferdin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1992, s.164).

A.H. Maslow isimli düşünüre göre insan ihtiyaçları beş kısma ayrılır.

Birinci Sırada; Fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Bunlar, yeme, içme, barınma ve hayatı devam ettirmedir.

İkinci Sırada; Güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. Bunlar da, hastalık ve yaşlılık gibi hallerde hayatı garantiye almak olarak sıralanabilir (Eren, 1997, s.416), Bu sıradaki ihtiyaçlara can ve iş güvenliği de eklenmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.309).

Üçüncü Sırada; Ait olma ve sevgi ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, gruba mensup olma vs.

Dördüncü Sırada; Değer İhtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar da prestij, başarı ve saygı görme gibi ihtiyaçlardır.

Beşinci Sırada; Vücuda getirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar ise yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar gibi ihtiyaçlardır. Kişi bir sonraki ihtiyacı hissetmesi için bulunduğu basamaktaki ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Yoksa bir sonraki ihtiyacı tatmin etme arzusu duymayacaktır (Eren, 1997, s.419).

Güdüleme de ikinci bir model, Herzberg ve çift faktör teorisidir. Herzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmada iki faktör ortaya konulmuş, birisi çalışanların kötümser olmasına yol açan ve tatminsizliğe sebep olmakta hatta işten ayrılmasına neden olmaktadır. İkinci faktör ise içsel faktörler olup, bunlar iş görenin mutluluğunu artırmakta ve çalışanı motive etmektedir.



Hijyenik etmenler; şirket politikası ve yönetiminin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin yetersiz oluşu, iş ortamının ve fiziki koşulların yetersiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, iş görenin kişisel hayatına saygının gösterilmemesi ve istihdam güvensizliğinin yetersizliğidir.

İçsel faktörler ise; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı taktir edilme ve ödüllendirilme arzusunu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışması, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma gibi hususlardır (Eren, 1997, s.423-424).

Gerek dışsal faktörlerde gerekse içsel faktörlerde iş görenin motivasyonsuzluğuna ve başarısızlığına sebep olan etkenlerin kötü yönetim ve kötü organizasyon şekillerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. İşletme sosyal sorumluluk çerçevesinde üzerine düşeni yapması halinde kişiye düşen iç faktörlerdeki gelişmeye ve iyileşmeye büyük etkisi olacak; bu da işletmeye, iş gören verimliliği, sadakat ve bağlılık gibi hususlarda tecelli edip işletmenin hem imajını hem faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Güdüleme de üçüncü yaklaşım, Başarıya Motive Olma Teorisidir. D. McClelland tarafından geliştirilen teori, güç kazanma, ilişki kurma ve başarma ihtiyacı olarak üç boyutludur.





Güç kazanma ihtiyacı fazla olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir. İlişki kurma ihtiyacı fazla olan kimse ise kişiler arası ilişkiler kurma ve gruba girme eğilimi gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı fazla olan kimse de, ulaşılması zor hedefler seçerek bunlara ulaştıracak gerekli bilgi ve yetenekleri elde etme eğilimi gösterecektir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.312)

İşletme ve sorumlu yöneticileri çalışanını iyi tanır, yetenek ve karakterlerini anlayabilirler ise, bu yönde seçim, eğitim ve terfi sistemi geliştirerek insan unsurundan daha fazla istifade etme imkanı bulabilirler.

Güdüleme de modern yaklaşımların birisi, Vroom'un umut teorisidir. Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Çalışanın umut içinde olmasıdır.

Modern yaklaşımların ikincisi, Lawle ve Porter'in Geliştirilmiş Umut kuramıdır. Bu görüşte kişi kendisine verilen ödülü diğerleri ile kıyas etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirme yapıldığını hissetmesi durumunda bu ödülün tatmin ediciliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bir diğer hususta işletmelerde rol çatışmasının bulunduğu bununda başarıyı etkilediği, ödüllendirme sisteminde objektif esaslara bağlı kalınması gerektiğini ileri sürmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.314).

Üçüncü yaklaşım, Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği yaklaşımıdır. Adams adlı düşünür yapmış olduğu



incelemelerinde kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu anlamaya çalıştıklarını belirtmektedir. Kişi bunu yaparken kendisinin işletmeye katkısı ile ödülünün değerini, bir başkasının işletmeye katkısı ile ödülünü değerlendirip arasındaki eşitliğin bozulduğunu görmesi halinde kişi kendi ödülleri artırma yoluna gidecek, bunu başaramadığı takdirde işletmeye katkılarını azaltacak bunun yanında da ödül alan diğer kişilerle psikolojik mücadeleye girerek onların işletmeye olan katkılarını azaltabilecektir (Eren, 1997, s.451-452).

Yöneticiler adalet ve hakkaniyet ölçülerine riayet ederek ödül almasına rağmen tatmin olamayan veya tatminsizliğe düşen personelinin motivasyonunun sürdürülmesinde etkili olmaya çalışabilmelidirler.

Modern yaklaşımların dördüncüsü, Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modelidir. Bu iki düşünür umut kuramının karmaşıklığını basitleştirmek ve çaba, doyum, başarı ve ödüller kavramını kullanarak bir model oluşturmuşlar. Bu modele göre ödüllendirme yalnız başına başarıyı getirmez. Başarı için çaba gerekir. Başarı çabadan direk olarak etkilenmektedir. Çabada bilgi, yetenek ve tecrübenin önemi büyüktür (Dinçer ve Fidan, 1996, s.315-316). Yöneticiler çalışanlarını yakinen tanıyıp, iyi bir eğitim programı ile bilgi ve görgülerini artırmak suretiyle çalışanlarını çabalı, gayretli surete getirmek ve zaman içinde mutlaka başarılı olacakları duygusu ile manevi tatmin sağlayabilirler.

Modern yaklaşımların beşincisi, Şartlandırma veya Pekiştirme Modelidir. Pawlor ve Skinner adlı düşünürler yapmış oldukları bir inceleme ve araştırmada, belli bir davranışın sonucunda organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceğini, acı duymuşsa tekrar göstermeyeceği sonucuna varmışlardır. Tekrar edilen davranışta pekiştirilmiş olur (Ceylan, 1997).

İşletmeler hangi metot ile olursa olsun çalışanlarını motive etmesi, çalışanlarının ister kendi işletmesinde devamlı kalsın ister ayrılınsın ister emekli olsun, topluma kazandırabileceği en önemli bir değer olduğunu benimsemelidir. Böylece motivasyonu yüksek bir toplumdaki yine motivasyonu yüksek eleman seçmesinin daha kolay olacağı her halükarda kişilerin ufkunu açması ve bilgilendirmesi neticesinde iyi bir propagandacı kazanacağı rahatlıkla düşünülebilir.

-Çalışan kültürü ile anlamak, kabul etmek ve ona değer vermek gerekir. Kültür "bir toplumda etkileşim suretiyle kazanılmış maddi ve manevi değerlerdir" (Türkdoğan, 1997). Kültür, öğrenilmiş davranış biçimleridir (Erdoğan, 1975, s.31). Bir toplumun maddi ve manevi kültürü nasıl toplumun temelini ve kalkınmasına mesnet teşkil etmekte ise işletme de çalışan insanların mensup olduğu kültürü bilmek ve bu yönde yetki ve sorumluluk yüklemek suretiyle, kendisinin büyümesini temin etmeye çalışmalıdır. İşletme amaçlarına ulaşmak için, bünyesinde yer alan farklı kültür ve alt kültüre mensup çalışanlarını tanıyıp, işletme stratejisi ve politikası yönünde motive etmelidir. Ülkemizin kalkınmakta olan Güneydoğu bölgesinde yatırım yapmak isteyen ya da yatırım yapmış olup da başarılı bir işletme olmak isteyen yöneticiler bu bölgedeki etnik havuzda yer alan Zaza-Kurmanç, Alevi-Sunni, Süryani-Nusayri, Yezidi-

Nasrani, Arap-Türk vb (Türkdoğan, 1997, s.11), kavimlerin kültürlerini göz önünde bulundurmak zorundadır.

İşletme içinde yer alan iş görenlerin davranış kalıp ve biçimlerinin, değişebilir özelliği olan davranışlarının yönetici tarafından bilinmesi, personelin yönetimini ve amaçlara doğru yönlendirilmesini kolaylaştıracaktır (Erdoğan, 1975, s.107). Gelişmiş ülkelerin yönetim bilgi sistemleri kendi kültürlerinin bir sonucudur. Benzer kültüre sahip ülkelerde bu sistemin kullanılması daha kolay olur. Yönetimde kültürün önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle yönetim bilgi ve prensipleri evrensel olamaz (Erdoğan, 1983, s.161). Bir işletmenin stratejileriyle insanları bütünleştiren bir strateji geliştirme günümüzde başarılı olmanın anahtarıdır (Özkara, 1998, s.16)

-Çalışanların sağlığı ve iş güvenliği; modern dünyamız ve endüstrileşme ile birlikte yaşanan hızlı değişimler pek çok alanda olduğu gibi işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili sıkıntı ve problemleri de beraberinde getirmiştir. Zamanla iş kazaları, mesleki hastalıklar vb tarzındaki sorunları çözmede devlet önemli bir görev olsa da işçi ve işverenin katkılarıyla bazı aşamalar kaydedilmiştir. Kanuni düzenlemelerin yanı sıra işletme ve bilim dünyası müşterek çalışmalarıyla iş görenin sağlığını korumada çarpıcı bir örnek olan "5-i" metodunu geliştirmişlerdir (Ayaz, 1992, s.180-197). Bu metodun faktörleri: 1-İş Koruma Metodları Bilgisi, 2- İş Eğitiminin Sağlanması, 3-İşveren Öncülüğü, 4-İşçi Sendikaları İşbirliği ve 5-İşçi Yardımı, şeklindedir.

Çalışma hayatı içerisinde çocuk ve kadın iş gücü önemli bir yer tutmaktadır. Çocuk ve kadınların,

taşıdıkları bazı fiziki ve ruhi özelliklerinden ötürü çalışma şartlarının zarar verici etkilerinden özel olarak korunması gerekir (Saraç, 1994, s.15). Mesela; kurşun vucutta görevi olmayan toksit bir metaldir. Madenlerden çıkartılıp kullanılmasıyla beraber biyosfere yayılmış ve endüstriyelleşme ile artan oranda insan vücudundaki oranı yükselmiştir. Zehirlenmeye yol açan inorganik kurşun madencilik, akü sanayii, gemi dökümü, kristal cam sanayii, matbacılık, eski duvar boya ları, oyuncaklar ve seramik bardaklarla zehirlenmeye yol açar. Zehirlenmeye yol açan organik kurşun ise endüstriyel ortamda veya kurşun katkılı benzinin yayılmasıyla oluşur. Gebelerin ve çocukların maruz kaldığı bu durum tüm dünyada sağlık problemi olarak kabul edilmektedir (Kurtoğlu, 1996, s.29). Çalışan çocuk ve kadınlara yönelik gerek uluslararası anlaşmalar gerekse her ülkenin kendi iç hukukunda koruyucu hükümler bulunmaktadır.

Hangi yolla olursa olsun işçi sağlığını tam olarak korumak, kazasız belasız bir iş ortamı oluşturmak, kazaları ve hastalıkları sıfıra indirmek beşeri sistemlerin tabiatına aykırıdır.

Bugün dünyamızda 450 milyonu aşkın zihinsel ve bedensel özürlü kişi yaşamaktadır. Ülkemizdeki sakatların mesleki rehabilitasyonu için çağdaş ve etkin merkezler bulunmadığından özellikle vasıfsız sakatların istihdamı da zorlaşmaktadır. Kalkınmakta olan ülkemizde bu sakatların üretime katılması oldukça önemlidir (Aytaç, 1993, s.33-67). İşletmenin bu yöndeki politikası çalışanlara güven vereceğinden iş yerinde risk almalarını da kolaylaştırır. İşletme bu sahada yapacağı harcamalarla kendisini çalışanına psikolojik olarak kabul ettirecektir. Ayrıca, işletme gerek sorunsuz iş görenlerini gerekse sağlık

problemi olan iş görenlerini kısmi sürede istihdam ederek işçilerin çalışma ve aile hayatını daha uygun olarak düzenlemelerine imkan vererek iş devamsızlıklarının azaltılmasını, çalışma kalitesini ve verimliliğini yükseltebilmektedir (Euzeby, 1997, s.17-30)

İşyerindeki işlerin farklı olması farklı bilgi beceri ve karakterdeki kişilerin istihdamını gerekli kılar. Bazı işlerin ve çalışmaların fikri bir yorgunluk gerektirmesi ve belirli bir süreçten geçmesi ve işin bilimselliği bu görevde çalışanlarında farklı fikri ve karakter yapıları işletme yönetiminin dikkatini çekmeli ve bu personelin isteklerini dikkate almalıdır. "Bilim ve meslek adamlarının başarı ve özerklik dürtüleri dünyamızın hemen hemen her köşesinde ayrı ölçülerdedir. 16 ülkede 2500 meslek adamını kapsayan büyük bir araştırma yapılmıştı. Anketler her ülkenin kendi dilinde uygulanmıştı. Tüm meslek adamları tarafından gösterilen en önemli ilk yedi amacın tümü, başarı ve özellikle ilgiliydi. (Maaş ve kazançlar ancak sekizinci sırada yer almıştı). Meslek adamları, açıkça, kendilerinin gelişmesine yardımcı olabilecek zor, sorumluluğu olan ve bir ölçüde özerk yapılabilecek görevlerin peşindeydiler" (Davis, 1998, s.455-456). Bilgi çağında yönetim, bilim ve meslek adamlarını elinde tutmak ve değişimi yakalamak ve yenilik yapmak zorundadır. Yoksa, kalifiye elemanın rakiplerce kapılması kolay olur. Çalışanların, psikolojik olarak moralini yükseltmek, sağlıklı ve mutlu iş ortamı oluşturmak işletmenin önemli bir sorumluluğudur. Bu sorumlulukta iş verimini ve karlılığı artıracaktır (Eren, 1984, s.138).

-Çalışma hayatı kalitesinin iyileştirilmesi; çağımızda rekabet avantajı insan kaynaklarını iyi kullanmakla elde edilebileceği yönünde şekillenmektedir. Bununda en

önemli ayağı yönetime katılmadır. Daha iyi hizmet etme amacıyla geliştirilmiş bir sistem olup, çalışanların söz sahibi olması, yetkiyi paylaşması ve sorunların çözümü için fikir beyan edebilmesidir(Hardvey and brown, 1982, s.225). Yönetime katılmanın geçerliliği 1-Değişen kültürler, 2-Kalite çemberleri 3-Z tipi yönetimin benimsenmesi ile perçinlenmiş oldu. Yönetime katılan işçi, kendisini işletmenin bir parçası olarak görecektir ve işletme sorunlarına daha fazla eğilecektir.

Çalışma hayatının iyileştirilmesinin bir ayağında, fiziki çalışma şartlarının iyileştirilmesidir. İş yerinin güvenli, temiz, rahat ve konforlu, estetik, çekici, fonksiyonel, gürültüsüz, havadar ve ferah olması gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren işçiler için oldukça önemlidir. İşletme kendisine bir değer atfedildiğini kabul eden işçi, işletmeye ve yönetime karşı sadakati ve güveni artacak zorlu yarış olan rekabet yolunda işletmesine yüksek performans ile destek vermeye çalışacaktır (Erdil, 1997).

İşletmeler, iş zenginleştirme, rotasyon, iş çeşitlendirme ve sigara molası vermek gibi uygulamalarla iş tatminkarlığını artırarak, verimli ve etkin olmak için sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmelidirler.

## **2.2.2. İşletmenin Dış Çevresine İlişkin Sosyal Sorumluluk Alanları**

### **2.2.2.1. Teknolojik Çevre**

Teknolojik çevre şartlarındaki değişim toplum hayatını en çok etkileyen unsurlardan birisi olmuştur. Sanayi

devriminden sonraki gelişmeler ve yeni teknolojiler bir taraftan yeni sorunları getirirken, diğer taraftan yeni sektör oluşumuna sebep olmuşlardır. Özellikle II.Dünya savaşından sonra bilgi gelişmesinde büyük gelişmeler olmuş, yeni üretim sistem ve teknikleri ile daha ucuz ve kaliteli mamul üretme imkanı olmuştur. Emek yoğun işletmeler, teknoloji yoğun şekle bürünmüş, işletmelerde Ar-Ge bölümleri kurulmuş, yetenekli personel istihdam ihtiyacı artmış, elektronik sahadaki gelişmeler işletmeye büyük kolaylıkları getirmiştir. Son zamanlarda internetlerden faydalanma, bilgisayar destekli üretim, bilgisayarlı muhasebe, yönetim bilgi sistemleri vs. işletmeyi, kültürünü ve felsefesini değiştirmiştir. Teknoloji işletmeyi her yönü ile olmasa da bir çok yönde etkilemektedir (Ülgen, 1993, s.160-180). Teknolojik çevre işletmelere yeni sosyal sorumluluk alanları oluşturabilmektedir. Aynı zamanda işletmeler kendi teknolojisini oluşturma gayreti içine girerek teknolojik çevreyi etkilemeye ve rekabet avantajı yakalamaya çalışırken, üzerine düşen sosyal sorunlarla uğraşmak durumunda kalmaktadır.

Pazarda lider olmak isteyen işletmeler, yeniliği destekleyen ortak bir kültür oluşturmak zorundadır. Lider işletmeler, yalnızca yeniliği yapan değil, yeniliği sürekli hale getirmenin yollarını bulan işletmelerdir. Yenilikçi olmak isteyen şirketlere baktığımızda Ar-Ge yapılanmasını gerçekleştirdikleri ve yeniliği teşvik için yeni yönetim biçimleri hatta mimari değişikliklere bile gittiklerini görüyoruz (Tek, 1998, s.50-53) Teknolojik yeniliklerin sanayi sektörüne aktarılması lazımdır. Bu kolay bir iş değildir. Bunun için tekno parklara, sanayi ve üniversite işbirliğine ihtiyaç vardır. Diğer taraftan gelişen teknolojiler üretim faktörlerinin bileşimini değiştirmekte



ve bilgili insanı ön plana çıkarmaktadır. Gelişen teknolojiler robotları, bilgisayarları, otomatik makineleri üretim sürecine sokmaktadır. Neticede, yeni ürünler bulunmakta, üretim kalitesi artmaktadır. Teknolojik gelişme, ekonomik gelişmenin üç, dört katı hızla ilerlemektedir. (Erol, 1995, s.22-25).Yeniliğin artırılması AR-Ge harcamaları ile paralellik arzeder. Üniversite ve sanayi iş birliği sağlanmalıdır. Aksi halde Ar-Ge masraflarını üniversite imkanlarıyla karşılamaya imkan yoktur. Gelişmiş ülkelere baktığımızda bilimsel yayınların %38.4'ü ABD'de, %10'1'i japonya'da, %35'6'i ise Avrupa'da yapılmaktadır. Ayrıca, araştırma ve geliştirmeye ayrılan para, ABD'de milli gelirin %2.5'i, Japonya'da %2.6'sı, Avrupa'da %1.8'idir (Chauveau L., 1998, s.5). Ülkemiz, teknolojik sıçrama için mikroelektronik, telekomünikasyon, temiz enerji tekniklerine erişme ve mevcut teknolojinin fonksiyonel kapasitesinin artırılmasına önem vermesi icap eder. Kamu araştırma kurumlarının, üniversitelerin ve sanayinin Ar-Ge faaliyetlerine devletin desteği sadece 9.300 milyar TL'dir. (Atuner ve Demirer, 1999, s.7). Bu desdek teknolojik gelişme için yeterli değildir. İşletmeler, kendilerini bu konuda sorumlu görüp teknolojik sıçrama için daha fazla fedakarlık yapmalıdırlar.

İşletmelerin desteği ile bilimsel çalışmalar ve buluşlar hız kazanmalıdır. Hem işletme kendi teknolojisini oluşturmalı hem de tüm insanlık bundan istifade etmelidir. Nitekim, bilim adamlarının son zamanlarda buldukları bir ilaç sayesinde nükleer tehlikelerin önemli ölçüde azalacağı tahmin edilmektedir. Bu ilaç, plütonyum stoklarını bir çırpıda yok edip nükleer terörizm tehlikesini en aza indirebilecektir. Ayrıca, tehlikeli nükleer atıkların miktarını azaltmakla beraber bu stokları yer altında



saklamak oldukça kolaylaşacaktır. Hatta ve hata bu atıklardan elektrik enerjisi dahi üretilebilecektir (Brooks, 1999, s.31-33). İşletmeler, teknolojiye yaptıkları katkıdan ötürü halkın nazarında olumlu imaj kazanacaklardır.

### **2.2.2.2. Fiziki Çevre**

Fiziki çevre işletmenin üretim girdilerini temin ettiği faaliyetlerini sürdürdüğü bir çevre olup, bir başka işletme ya da kişi açısından kendi fiziki varlığı da bir fiziki çevredir. Canlılarla yaşadıkları doğal çevre arasındaki ilişkiyi inceleyen bilime ekoloji denilmektedir.

XVIII. yüzyıl ortalarında sanayi devrimiyle beraber çevre kirliliği ortaya çıkmış, özellikle II.Dünya Savaşından sonra sanayinin kaydettiği ilerlemeye paralel ilerleme kaydetmiş ve çok önemli boyutlara ulaştığından üniversiteler ile kamuoyunun yakın ilgisini çekmiştir (Tiğince, 1985, s.17).

Hava kirlenmesi, su kirlenmesi, ormansızlaştırma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması, gelecek için en az teknolojik yenilikler kadar önemlidir (Eren, 1988, s.27).

İşletmelerin havayı, suyu ve toprağı bozan, sağlığa ve estetik duygulara zararlı bir hale getiren, yani çevre kirlenmesi konusunda ABD'de bazı işletmeler milyarlarca dolar harcamak zorunda kaldıkları ve hatta bazılarının, maliyetlerin yükselmesinden dolayı kapandıkları belirtilmektedir (Tosun, 1979, s.4). İşletmenin çevreye verebileceği zararlardan ötürü halkın tepkisiyle Ege

bölgemizde bir altın madeni işletmeciliği faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır.

Çalışanlarını çevreci politikalar hakkında bilgilendiren şirketler, insanların hem iş yerinde hem toplumda önemli bir yere sahip olduklarını anlatarak ve herkesin katılımını sağlayarak sürekli iyileştirme getirebilir ve yönlendirilebilirler (Woodruffe ve Formen, 1994, s.134). Çevresel etik bu gün küresel bir değer kazanmakta ve sınır, milliyet, din farklılıkları gözetilmeksizin tüm toplumlarda çağdaş bir olgu haline gelmektedir. Çevresel etik bir kültür olayıdır. Sosyal açıdan bu kültüre erişmemiş toplumlarda bu aşu geç tutar (Evirgen, 1997, s.35).

-Havanın kirlenmesi ve bozulması; hayatın en önemli unsuru olan havaya, mal ve hizmet üretimi nedeniyle zehirli gazlar karışmakta bu artan kirlenmeye, tonlarca zararlı gazları bertaraf etmeye doğal dengenin gücü yetmemektedir. Soluduğumuz havanın %80'nini oluşturan azot hayat için zaruridir ve canlının her hücrelerinde vardır. Birinci Dünya Savaşından sonra azotlu gübre yapımı ve İkincin Dünya Savaşından sonra tarımda kullanılması artmıştır. Bu gün, bazı çiftlik arazilerini ve akarsuları besleyen yer altı suları da kirlendi ve bu yüzden nehir ağızları, azot içeren besinlerin fazla olması sebebiyle oksijen yetmezliğine girdi (Trafil, 1997, s.59)

Havada, zararlı gazların en tehlikelisi olan karbon monoksit miktarı 1965 yılında 66 milyon tonu bulmaktaydı. Bu oran 2000 yılında çok yüksek boyutlara ulaşacağı, 200 milyon tonu aşacağı tahmin edilmektedir. Hava kirliliğinden en çok etkilenen ABD olmak üzere, dünyanın diğer sanayileşmiş ülkeleri olan İsviçre,

İngiltere, Fransa, Belçika, İskandinavya ve Japonya'dır. Sanayideki kimyasal etkileşim sonucu ortaya çıkan diğer zehirli gazlar ise CO<sub>2</sub> ve SO<sub>2</sub>'dir. Bu gazlarda karbon monoksit gibi havadaki oksijen oranını azaltmakta ve tabiatını bozmaktadır. Bunlardan başka nitro, formol ve benzopiren dumanları da yer alır. Bu tür zehirli gazların olumsuz etkisiyle, havadaki oksijen oranının azalması ve zararlı gazların atmosfere yayılması, atmosferdeki ozon tabakasının azalmasına ve ortadan kalkmasına neden olmaktadır ve ozon tabakasının ortadan kalkmasını fırsat bilen dalga boyu kısa, yüksek frekanslı mor ötesi ışınlar dünyamıza sızarak canlı hücrelerini bozabilecek yüksek risk taşımaktadır. Enerji tüketimindeki artış, endüstrileşme, yoğun tarım, kentsel gelişmeler, ormanların tahribi gibi insan aktiviteleri, atmosferin gaz bileşimini bozmuştur. Nitekim, CO<sub>2</sub> konsantrasyonu son 100-200 yıl içerisinde %25-30 nisbetinde artmıştır (Dinç, 1998, s.84). Bu artışa sebep olan sanayi işletmeleri çalışanlarına her gün yemeklerde yoğurt yedirmekle bu problemi çözemezler.

-Suyun kirlenmesi ve bozulması; canlı hayatının en önemli bir diğer unsuru olan suyun bozulması da havanın bozulması gibi büyük tehlike arz etmektedir. Suyun kullanılabilmesi ve su içerisinde yaşamın devam edebilmesi için litresinde en az 1½ miligram oksijen bulunması gerekir. Sanayileşmiş ülkelerin pek çoğunda ırmak, göl ve denizlerde bu oran aşağıya düşmüştür. Okyanuslara atılan petrol atıkları da yılda 5 milyon tonu bulmakta bu da gelecekte okyanusların da büyük tehlikeye gireceğinin habercisidir. Hava ve suyun bozulması iklimleri dahi etkilemektedir. Bitki örtüsünün değişmesi, ormanların yok olması kuraklığı getirmekte,

sanayileşme ve nüfus artışına da mevcut suların yetersizliği eklenince suya olan ihtiyaç artmaktadır.



-Toprağın kirlenmesi ve bozulması; hayatımızın ayrılmaz parçası olan toprak yaşadığımız dünyanın ancak üçte biri kadardır. Toprak humus adı verilen geniş bakteriyel faaliyeti kapsayan 10 ile 40 cm kalınlığındaki bir örtüye sahiptir. Toprağın en üst tabakası olduğundan dış etkenlerden en fazla zarar gören kısımda buradadır. Humus örtüsünün 2 cm'lik bir kısmının oluşabilmesi için 200-300 yıllık bir zaman gerekmektedir.

Sanayi fabrikalarının da etkisiyle, erozyonla, zararlı su ve atık maddelerle bozulan toprak canlı ve hayvanların geleceğini tehdit etmekte, yararlanılabılır, verimli, asit yağmurlarından uzak bir toprak parçalarının kıymeti bu gün önemini ve ihtiyacını hissettirmektedir. Ekolojik denge işletmelerin stratejilerini her bakımdan etkilemektedir (Eren, 1997, s.124-129). Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün 1987 yılında yaptığı etütlere göre ülkemizde su erozyonu bulunan arazi miktarı 67 milyon hk. olup, ülkemizin %85'ini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra Orta Anadolu'da rüzgar erozyonunun sebep olduğu alan 466 bin hektar olup, bu oranın %95'i Konya, Niğde ve Aksaray illerimizdedir. Orta Anadolu'nun imkanlarını aşan bu problemin çözümüne yardımcı olan işletmeler, için bu bölgede pazar payını büyütme pek zor olmayacaktır.

Çevre sorunlarından biriside ışık kirliliğidir. Işık kirliliği, yanlış yerde ve yanlış zamanda, yanlış miktarda ve yönde ışık kullanılmasıdır. Buna bağlı olarak göğün tabii fon parlaklığı artmakta ve göz kamaşması yüzünden görüş bozulmaktadır. Işık kirliliği önemli bir sorundur.

Gökyüzünü aydınlatmanın bir anlamı yoktur (Aslan, 1998, s.31). Enerji ithal eden ülkenin işletmeleri, ışık kirliliğini ortadan kaldırmanın yollarını aramalıdır.

Yüzyılın son çeyreğinde çevreye verilen önem artmıştır. 1972 yılında Stockholm'de Dünya Çevre Konferansı düzenlenmiş, 1983 yılında Dünya Çevre Kalkınma Komisyonu kurulmuştur. Komisyonun ortaya koyduğu 'sürdürülebilir kalkınma' teziyle sanayi için etkili çevre yönetim sistemlerinin gerekliliği vurgulanmıştır (Yılmaz, 1999, s.11). Ülkemizde ise 1978'de oluşturulan Başbakanlık Çevre Örgütü, 1984 yılında Çevre Genel Müdürlüğüne, 1991 yılında da Çevre Bakanlığına dönüştürülmüştür. Çevre Bakanlığı ile DPT'nin katkılarıyla 1998 yılında Türkiye Ulusal Çevre Stratejisi Eylem Planı ortaya konmuştur (Yılmaz Elif, 1998, s.87). Entegre Çevre Yönetim ve Planlama Stratejik Eylem Planlarının uygulanması, mevcut sorumluluklara çevresel konularında entegrasyonu, kritik kentsel çevre sorunlarına hitap edecek yeni eylem planları ve programlarının başlatılması ile mümkün olabilir. Bunun için, güçlü kurumsal kapasite ve performans gereklidir (İdikut, 1998, s.15)

İşletmelerin ve yöneticilerinin çevreyi bozmalarına son vermek için;

-Halkın, sağlık ve güvenlik tehlikelerine ilişkin özel kararlara katılması geleneksel olarak, bir kamu kuruluşunun bağlayıcı standartları belirlemesiyle gerçekleştirilebilir.

-Çevreyi kirletenlere ilişkin cezalar çok etkisiz veya eskidir.

-Şirketlerin çevre kirlenmesine ne ölçüde katkıları olduğunu açıklamalarını gerektiren kurallar, şirketler

tarafından açıkça alay konusu yapılacak kadar yetersizdir.

-Şirketlerin çevre kirlenmesi denetiminin araştırılması ve geliştirilmesi alanındaki yatırımları artık bir kaç şirket yetkilisinin karar ya da inisiyatifine dayanan bir lüks olmaktan çıkmıştır.

-Şirketlerin iç yapısında, fikir özgürlüğü ve ilgili süreçler sağlamak açısından politik havaya da dikkat edilmelidir.

-Hisse sahipleri nadiren yaptıkları bir şeyi yapabilirler. O da şirketin ileri gelenlerini dürterek uyuşukluklarından uyandırılabilirler.

-Doğal olsa da, su yüzüne çıkmayan bir karşıt güç çatışması özel sektörde değişim için etkili bir güdü teşkil edebilir.

-Çevreye ilişkin hukuksal davalar, tutucu hukukçular tarafından ve esnek olmayan bir hukuk sistemi içinde uzun süre tıkanıp kalmıştır (Nader, 1978, s.50-54).

### **2.2.2.3. Sosyo-Kültürel Çevre**

İşletme fiziki kuruluşundan örgüt kültürüne kadar içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısından etkilenecektir. Aynı zamanda toplumla zaman içinde bir iletişim ve diyalog ağı kuracaktır. Bu sayede toplumdaki değişimleri yakından takip edip bunu işletme lehine değerlendirecektir. İşletme mensubu bulunduğu toplumun sosyo-kültürel yapısını yakından bilmesi ve değişimi izlemesi politik bir zorunluluktur. Yoksa, kendine belirlediği politikalarında gerekli değişiklikleri zamanında yapamayacak ve bu avantajı değerlendiren rakipleri karşısında güç kaybedecektir.

Sosyo-kültürel çevreyi, nüfus yapısı ve kültürel oluşumlar belirler. Son yıllardaki köylerden şehirlere yaşanan göç, şehir nüfusunun artışı, eğitim ve gelir seviyesinin değişmesi, iş gücü yapısının değişmesi, yaş ortalamasının değişmesi ve yaş ortalamasının düşmesiyle genç ve dinamik iş gücünün işletmeden beklenti ve talepleride değişmektedir (Ülgen, 1993, s.169-170). Ekonomik gücü olmayan öğrencilere burs, yurt temin etme, staj ve araştırma yapacaklara yardımcı olma ve toplumun önceliklerine sahip çıkma sorumluluğu ortaya çıkmaktadır.

Diğer taraftan ülkemizin jeopolitik konumu itibariyle meydana gelebilecek harp, yangın, sel, fırtına, kıtlık, sari hastalık ve zelzele gibi umumi ve dehşetli afatlarda işletmelere büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin bu kritik durumlarda can ve mal kaybının önlenmesine gayretle çalışması gerekir. Aksi halde kusurlu davranmış olur. Bu halde asıl felaket sorumsuz davranmaktır. İşletmelerin bu tür felaketlerde geç ve isteksiz davranmaları halinde devlet, işletmelerin imkanlarına el koyarak cebren iş yaptırır. İşletmeler cebren iş yapılmasından hiçbir kazanç elde edemezler.

Sosyo-kültürel gelişmeler, ulusların politik ve ekonomik yaklaşım hipotezleri açısından değerlendirilmesinde görülür. Çok uluslu işletmeler şekline dönüşmek veya dış ülkelerde üretilen mal ve hizmetleri pazarlayabilmek için bu ülkenin sosyo-kültürel durumunu statik ve dinamik açılardan isabetli bir biçimde gerçekleştirilmesinde en önemli rolü modern haberleşme araçları sağlamaktadır. Aynı zamanda, hızlı haberleşme araçları, bilimsel ve teknik buluşların dünyaya hızlı yayılmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle gerek gelişmiş

gerekse de gelişmekte olan ÷lkeler yeni buluşların cazibesine kolayca kapılmaktadır. Böylece yeniliklere tepkiler azalmakta ve yeni teknolojilerin kabulü kolaylaşmış, uygulama alanlarına girme arzusu güçlenmektedir (Eren, 1997, s.122-223)

#### **2.2.2.4 Hukuki Çevre**

Bu grup içinde de işletmenin faaliyetlerinde hukuki düzenleme getiren ya da işletme üzerinde etkili bulunan devlet, sendika, satıcılar, müşteriler, sivil toplum kuruluşları ve rakipleri sayabiliriz.

##### **2.2.2.4.1 Devlet**

Son yüzyılımızın gelişmiş ÷lkelerinde devletin iş hayatına müdahalesi en az seviyede olmasına rağmen I.Dünya Savaşı, 1929-33 dünya krizi ve II.Dünya Savaşından sonra devletin müdahalesi artmış, böylece ekonomik hayatta kanun, tüzük ve yönetmeliklerin rolü artmıştır.

Devletin yasaklayıcı, sınırlandırıcı, özendirici şekillerde koyduğu çeşitli kural ve düzenlemeler ekonomik hayatta çok büyük tesirlere sahiptir (Mucuk, 1982, s.22).

Devlet asgari ücretin belirlenmesini, yıllık ücret seviyelerinin düzenlenmesini ve fiyat kontrollerini kanun ve kararnamelerle belirler. Devlet ve yerel yönetimler; eşit istihdam koşulları sağlamak için kuruluş yeri tayini, organize sanayi bölgeleri, teşvik tedbirleri, iş güvenliği, taksitli veya indirimli satışlar, çevre bozulması ve kirlenmesi, gürültü kontrolü ve reklamların cinsi ve



duyurulma şekline kadar çeşitli konularda kanun ve kararnamelerle ve bu düzenlemelerde zamanla yapacağı değişikliklerle işletmelerin faaliyeti etkilenmektedir.

Devlet işletmeleri her zaman sınırlamaz bazen de işletmelerin önünü açar. Vergi indirimleri sağlamak, personel eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden işletmelerin hisselerini almak veya kredi sağlamak, ithalat kısıntılarıyla yerli üreticileri korumak, tekeli altındaki konulardan çekilerek işletmelere yeni iş sahaları açmak şeklinde işletmeleri büyük ölçüde desteklerken diğer taraftan ülkenin genel ekonomik ve ticaretini, uluslararası denge ve ülke menfaatlerini göz önünde bulundurarak anti-tröst yasalarla, bazı sahalarda işletmecilik yaparak, ithalat ve ihracatta düzenleme yaparak işletmeleri büyük oranda etkilemektedir (Eren, 1997, s.135-136).Devlet aynı zamanda uyguladığı enflasyonist politikalarla işletmeleri yakinen etkiler (Doğan, 1996, s.30). İşletmeler aralarında teşkilatlanmak suretiyle ve kulis kurarak politik çevrede taraftar bularak kendisi aleyhine uygulamaları hafifletmeye çalışabileceği gibi iyi bir strateji ile kamuoyu desteği alarak amaçlarını gerçekleştirmede politikalar oluşturabilmelidir.

#### **2.2.2.4.2. Sendikalar**

Sendika, sanayi devrimi ile çalışma şartları ağırlaşmış ve tek taraflı, işverence tespit edilen çalışma şartlarının ağırlığı karşısında çalışanların bir reaksiyonu olarak hak arama şeklinde başlayan ve zamanla organize olup 1870'li yıllardan itibaren başta İngiltere olmak üzere bütün dünyada son yıllarda da ülkemizde resmen kabul edilen, çalışanların her türlü sosyal ve maddi

menfaatlerini korumada işverene taraf teşkil eden örgütlü kuruluşur.



İşçi sendikaları ile işveren arasında geçen toplu sözleşmeler işletmeyi, işçileri ve işverenleri alınan kararlara uymaya zorlar. Sendikalar, işletmenin direkt iş gücü maliyetleri üzerinde etkili olarak işletmenin rekabet avantajını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerle sendikalar arasındaki ilişkilerin iyi olması işletmenin strateji ve politikalarını da etkilemektedir (Eren, 1997, s.114).

Türkiye'de işçi sendikaları halkın nazarında politize olmuş ama çok güçlü bir görünüm arz etmektedir. Özel işletmelerde farklı, kamu işletmelerinde farklı tavır çizen, yaptığı anlaşmaları davul zurna ile kutlayan, hükümetlere karşı aldığı tavırlarla zor günler yaşatan, özelleştirmeye karşı çıkmaları ve içerisinden siyaset adamı çıkarmasıyla Türkiye gündeminde gücünü ve etkisini göstermektedir.

Kazanma-kaybetme türünde oluşan güç pazarlığının olumsuz sonuçlarını en aza indirebilmek için davranış bilimlerinince geliştirilmiş bulunan anlaşmazlıkları çözme tekniklerini kullanmak ihtiyacındayız (Davis, 1988, s.391).

#### **2.2.2.4.3 Satıcılar**

İşletmenin, temel ihtiyacı olan hammadde, yardımcı madde ve malzeme temin etmesi ve satıcılarla ilişki içinde olması zorunludur. Kullanılan hammaddenin sürekli bulunabilirliği ikame hammadde temini ve üretimdeki teknolojik değişiklikleri işletme yakından izlemelidir. Ayrıca, işletme satıcılar piyasasının ne ölçüde serbest

olduğunu veya ne ölçüde oligopol veya monopol durumda olduğunu, endüstrideki sayılarını bilmelidir. Çünkü tekelci pazar ve satıcıların sayı azlığı durumunda piyasa gücü satıcıların elinde olacaktır. Alıcıların elinde olduğu durumda ise alıcıların piyasaya hakimiyeti söz konusu olacaktır.

Alıcıların gücü arttıkça tedarik maliyetleri azalmakta, satıcıların gücü arttıkça tedarik maliyetleri yükselmektedir. Alıcılar piyasasındaki birleşmeler ya da geriye doğru entegrasyonlar alıcıların lehine çok büyük maliyet avantajı elde edebilecektir (Eren, 1997, s.139-140). İşletme satıcılarla iyi münasebet kurmak, akitlerine uymak, borcunu vaktinde ödemek, stokçuluktan kaçınmak suretiyle satıcılar kendi lehine davranış göstermeye zorlayabilir.

#### **2.2.2.4.4. Müşteriler**

İşletmelerin velinimeti olan müşterilerden, ihtiyaç sahibi alım gücüne sahip ve satın alma isteği olan kişiler kastedilmektedir (Erdil, 1997). Müşteri sayısının fazlalığı talebi etkileyeceğinden sayının bilinmesi, müşteri yaşının ürün ve hizmetlerin cinsini tespit etmede etkili olacağından yaşının bilinmesi, müşterilerin gelir durumunun işletmenin gerek mamül farklılaşmasında, gerek ikame mallara kayıp kaymayacağına tesbitinde etkisi olacağından son derece önemlidir. Yenilik yapılması açısından müşterilerin örf ve adetleri ile bunların değişmelerinin dikkate alınması son derece önemlidir.

Zira, müşteri sayısı fazla ise talep endişesi çekilmez, üretime ağırlık verilebilir. Müşteri yaşı düşük ise genç nüfusa hitap eden ürünlere yönelinir ve istekleri dikkate alınır. Gelir durumu yüksek ise mamulde iyileştirmeye gidilebilir. Örf ve adetleri tüketim alışkanlıkları ve moda ya düşkünlükleri var ise yeniliklere ağırlık verilecektir (Eren, 1997, s.136-138). Müşteri 1900'lü yılların başında bugünkü kadar önemli değildi. O vakit, arz yetersizliği olduğundan işletmelerde pazarlama ve satış sıkıntıları yaşanmıyordu. Seri üretim ve geniş pazarlarda yüksek teknoloji ile faaliyet gösteren işletme için müşteri çok şey ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti bu gün artık bütün işletmelerin politikası durumuna gelmiştir. Son zamanlarda tüm dünyaya yayılan toplam kalite anlayışı, bir hayat tarzı halini almıştır. Kalitenin sürekli ve sonsuzluğu ortaya çıkmıştır. Bir şeyin daha iyisi ve doğrusunu aramanın sonu olmayacaktır (Bayraktar, 1998, s.19). Bu arayışa sebep olan ise müşteridir.

Tüketicinin önemini artıran diğer boyut da tüketici haklarının korunmasında yasal düzenlemelere gidilmiş olmasıdır. Tüketicinin mal ve hizmet alımında seçimini rasyonel yapabilmesi için bilgilendirilmesi, hileli, bozuk, sağlığa zararlı malların alımına karşı korunması ve tüketicinin de sorumlu olduğu bilincinin yerleştirilmesine tüketicinin korunması olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda da kitle üretimi ve tüketimine dayalı ekonomilerde, tüketicilerin ve üreticilerin yararına olmak üzere refah artışı sağlamak için örgütlenmiş çabaların tümüne tüketici koruması denilmektedir (Kaya, 1990, s.265).

Yönetim bilimlerinde ve teknolojilerde meydana gelen gelişmelere paralel olarak firmaların boyutlarının ve tüketici üzerindeki nüfuzlarının artmakta olduğu düşünüldüğü takdirde bir tüzel kişiliğe sahip olmayan ve hakkını koruyabilecek yeterlilikte bir gücü bulunmayan tüketicilerin her türlü hakkının firmaların vicdanlarına bırakılmadığı görülmektedir.(Şeker kaya, 1997, s.101).

Avrupa Topluluğu'nda 1973 yılında Tüketicuyu Koruma Birinci Planında kabul edilen tüketici hakları şu şekildedir.

- 1-Sağlık ve güvenliğin korunması hakkı
- 2-Ekonomik çıkarların korunması hakkı
- 3-Tanzim edilme hakkı
- 4-Bilgilendirme ve eğitim hakkı
- 5-Temsil edilme hakkı

*-Sağlık ve Güvenlik Hakkı:* Tüketicie sunulan mal ve hizmetlerin her aşamada tüketicinin sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokacak hiç bir risk içermemesi, risk içeren malın derhal pazardan çekilmesi, gıda maddelerinde kullanılan katkıların açıkça belirtilmesi ve alışkanlık yapacakların isimleri ile hangi durumda kullanıldığının açıklanması, ambalajların sıhhatli ve zararsız olması zorunludur.

*-Ekonomik Çıkarların Korunması Hakkı:* Tüketiciler, satıcıların suiistimalinden, insafsız kredi şartlarından baskı unsuru olan satış yöntemlerinden korunmalıdır. Satış sonrası servis hizmetlerinden endişesi olmamalı ve satıcıya güvenme hakkına sahiptir. Her türlü reklamlarda tüketicieyi aldatıcı, yanıltıcı unsurlardan uzak, etiketlerin üzerinde gerekli bilgilerin eksiksiz olması gerekir.

-*Tazmin Edilme Hakkı*: Tüketiciler, satın aldıkları malın bozuk çıktığı durumlarda değiştirme ve hukuki yollara başvurma hakkına sahiptir. Tüketiciler bu konularda bilgilendirilmeli, eğitilmeli, uzlaşma organları oluşturulmalı, küçük çaplı anlaşmazlıklarda basit çözümler uygulanmalıdır.

-*Bilgilendirme ve Eğitim Hakkı*: Malların kullanım biçimlerinin tüketicilere bildirilmesi, pazarın canlılığı ve rekabetini artırıcı etkisi vardır. Eğitim konusu okul çağlarında ele alınmalı ve bu amaçla öğretmenlerin deneyimlerini artırıcı eğitici seminerler verilmelidir.

-*Temsil Edilme Hakkı*: Tüketici örgütleri aracılığıyla tüketiciler temsil edilebilmeli, bu örgütler tarafından sorunları göz önüne serilip, haklarının korunması için çalışmalar yapılmalıdır. (Satıcı, 1991, s.120-133). Türkiye'de 1994 yılında kurulan Reklam Öz Denetim Kurulunun bugüne kadar şikayet üzerine incelediği 194 adet reklam içinde sadece 16'sı tüketici şikayetine dayanmaktadır (Tamer, 1998, s.8). Bu üzücü bir durumdur. Tüketicinin bilgisizliğinden kaynaklandığı gibi işletmelere olan güvensizliğinden de kaynaklanıyor olabilir. Tüketicilere güven verilmelidir.

Devletin son yıllarda tüketicinin korunması amacı ile bir çok kanun ve kararnamelerle konuya eğilerek tüketicinin korunmasını devletin temel görevleri arasında saydığını görüyoruz (Hatipoğlu, 1993, s.330-335).

Gümrük birliğine giren ülkemiz Avrupa Topluluğunun uygulamaları karşısında kanuni düzenlemelere gitmek durumunda kalmış nitekim ekonominin gereklerine ve kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin

kendilerini koruyucu girişimlerini özendirmek ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye yönelik 23.02.1995 günlü 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunu çıkartmıştır.

TKHK; Ticaret konusu olan ve perakende satışa arz edilen malların veya ambalajların yahut kaplarının üzerine kolaylıkla görülebilir şekilde o malın menşe'ini, cinsini ve fiyatı hakkında bilgileri içeren etiket konulması, etiket konulması mümkün olmayan hallerde aynı bilgileri kapsayan listelerin görülebilecek şekilde uygun yerlere asılması zorunlu kılmaktadır (TKHK, Md.12).

İthalatçı veya imalatçı firmalar ithal etiketleri veya ürettikleri sanayi malları için garanti belgesi düzenlemek zorundadırlar. Garanti belgesi tekemmül ettirilerek tüketiciye verilmesi zorunluluğu, tüketicinin malı satın aldığı satıcı, bayi, acenta ya da temsilciliklerine aittir. Garanti süresi malın teslim tarihinden başlar ve mala ilişkin faturanın tarih ve sayısı ile bandrol ve seri numarasını içermesi gerekir (TKHK, Md.13).

İthalatçı veya imalatçılar sattıkları sanayi malları için o malın Bakanlıkça tespit ve ilan edilen kullanım ömrü süresince, bakım, onarım ve servis hizmetlerini yürütecek istasyonları kurmak ve yeterli teknisyen kadrosu ile yedek parça stoku bulundurmasını zaruri hale getirmiştir (TKHK, Md.15).

Ticari reklam ve ilanların yasalara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve doğru olmaları esastır. Tüketiciyi aldatıcı, yanıltıcı ve onun tecrübe ve bilgi noksanlıklarını istismar edici, tüketicinin can ve mal güvenliğini tehlikeye

düşürücü, şiddet hareketlerini ve suç işlemeyi özendirici, kamu sağlığını bozucu, hastaları, yaşlıları, çocukları ve özürlüleri istismar edici reklam ve ilanlar yapılamaz hükmü amirdir (TKHK, Md.16).

Tüketicinin kullanımına sunulan mal ve hizmetlerin kişi ve çevre sağlığına zararlı veya tehlikeli olabilmesi durumunda, bu malların emniyetle kullanılabilmesi için üzerine veya ekli kullanma kılavuzlarına, bu durumla ilgili açıklayıcı bilgi ve uyarılar açıkça görülecek ve okunacak şekilde konulur veya yazılır. Bakanlık hangi mal veya hizmetlerin açıklayıcı bilgi ve uyarıları taşıması gerektiğini ve bu bilgi ve uyarıların şeklini ve yerini Türk Standartları Enstitüsü ile birlikte tespit edeceğini hüküm altına almıştır (TKHK, Md.18).

Bu kanunun uygulanması ile ilgili olarak çıkacak her türlü ihtilaflara tüketici mahkemelerinde bakılır (TKHK, M23). Amir hükümlerince işletmeleri belli uygulamalara zorlamakta ve müeyyideler getirmektedir.



Satıcı ve Tüketicinin Yeri	Başvuru Yeri	Tüketici Mahkemesi	Cezai Hükümler
Kapıdan kapiya satış – Dilekçe -Faturaya da senet gibi deliller	Tüketicinin bulunduğu yerdeki hakim heyeti	Tüketici Haklı mı? Evet	-Üretim veya satışı durdurma -Malların toplanması -5-200 Milyon TL Para cezası
Kapıdan kapiya satış –Dilekçe -Faturaya da senet gibi deliller	Satıcının bulunduğu yerdeki hakim heyetine veya buraya iletilmek üzere kendi bulunduğu yerdeki hakim heyetine		-T.K.H.K.'da hüküm yoksa genel hükümler uygulanır

Şekil 2.3 T.K.H.K. kanununa göre şikayet süreci

Kaynak: Gürdal Sahavet, Profesyonel satışın ahlaki, yasal boyutları ve TKHK'da yükümlülükler, D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi Cilt:2, Sayı:2, İzmir, 1996, s.66.

Pazarda güçlü işletmeler, bu egemenliklerine dayanarak, aldatıcı reklamlar, haksız rekabet, istismarcı fiyatlandırma, tüketici aldatmaları, tüketici aleyhine rakiplerle fiyat anlaşmaları, aldatıcı sözleşmeler, haksız ve adaletsiz istihdam, rüşvet, sahte yenilikler, sun'i mal farklılaştırması, ambalajların çevreyi kirletmesi, tehlikeli, kullanışsız ve pahalı oluşu, etiketlerin yeterli bilgi taşımamaları sahte garanti ve hizmetler, mamullerin

hammaddesinin eksikliği, kullanım tarihlerinin geçmesi, psikolojik fiyatlandırma, sahte kredi şartları, birim maldan kar maksimizasyonu, yüksek kazançlı satış, saldırgan sürüm teknikleri, tüketime sürükleyici perakendecilik yöntemleri, satış sonrası kötü hizmetler, sahte ihtiyaçlar oluşturmak, enflasyona katkı, tüketiciyi baştan çıkarma girişimleri, toplumu kümeli tüketime aşırı materyalizme itme, topluma sahte değer yargıları kazandırmaya çalışma, kültürel kirletme, kadın imajını ve çocuk duygularını sömürme, uygun bilgi vermeme, gereksiz maliyet artırma girişimleri vb (Karabulut, 1985, s.221) uygulamalar bu günün şuurlanan tüketicisi tarafınca adli mercilerde hak ve dava edilebilecektir. Bu uygulama, az gelişmiş ülkelere de örnek olacaktır.

Uluslararası Tüketici Birlikleri Örgütünün 2000'li yıllara yönelik çalışmalarını Birleşmiş Milletler tüketiciyi koruma ilkeleri kapsamında ele alarak tüketici haklarının tüm dünyada etkili bir şekilde kullanılması yönünde yoğunlaştırmaktadır (Çakar, 1996, s.29-30). Tüketici hakları uluslararası güç kazanıyor. Geleceğe hazırlanan işletmeler buna şimdiden hazırlanmalıdır. İşletmeler, sosyal sorumluluklarını yerine getirmediği takdirde müşterilerinin "Bizi, aldatan bizden değildir" hitabına muhatap olmaktan kendilerini kurtaramazlar.

#### **2.2.2.4.5. Sivil Toplum Kuruluşları**

Çalışanların bir takım isteklerini işverene kabul ettirmek için kurdukları işçi sendikaları, işveren sendikaları, ticaret odaları, ihracatçı birlikleri, sanayi odaları ve meslek odaları toplumda çeşitli örgütlü kuruluşlar, tüketici koruma kuruluşları, sosyal hizmet

kuruluşları, vakıflar, dini müesseseler, kültürel ve sportif amaçlı kuruluşlar da işletmeden beklentisi olan kuruluşlardır. Bunlar aynı zamanda müşteri durumunda olabildikleri gibi, olmayabilirlerde. İşletme imkanları nispetinde bunlardan gelebilecek baskıları en aza indirip amaçlarına ulaşmaya çalışırken makul ve makbul isteklerini de karşılama yoluna giderek bunların şefkat ve desteklerini kazanmalı ve muhtemel dirençlerini kırmalıdır.

Sabancı Holdingin yönetim kurulu başkan yardımcısı Hacı Ömer Sabancı'nın cenaze namazının kendi yaptırdığı Adana Yeni Camii'nde kılınmak üzere İstanbul'dan Adana'ya götürülmesi orada halkın ve sivil toplum kuruluşlarının cenaze törenine iştiraki ve sabancı ailesinin acısını paylaşması Türkiye'ye örnek olacak türden bir olay olduğu kanaatindeyiz.

#### **2.2.2.4.6. Rakipler**

Aynı iş kolunda ya da aynı pazarda benzer ya da aynı mal ve hizmet üretilen satan mevcut ya da potansiyel işletmeler bir biri ile devamlı yarış içinde olmaları, bir birlerine duyarsız ve sorumsuz olduğu anlamına gelmez. Rekabetin tarafları olan rakipler, iş ve toplum ahlak kurallarına uyması, haksız rekabet yapmaması ve kendisine yapılmasını istemediği bir şeyi başkasına yapmaması gerekir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.37).

Ticari hayatı düzenleyen bir çok kanun ve kural olması yanında rakipleri ilgilendiren, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya

hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek üzere 07.12.1994 günlü 4054 sayılı Rekabetin Korunması hakkında kanun hükümleri işletmeleri sınırlamaktadır (TC Kanunları).

Yine bu amaçla, kamu tüzel kişiliğine haiz idari ve mali özerkliğe sahip Rekabet Kurulu teşkil edilmiştir.

Diğer taraftan, ithalatta haksız rekabet hallerinden damping veya sübvansiyona konu olan ithalatın sebep olacağı haksız rekabete karşı bir üretim dalının korunması veya piyasanın bozulmasının önlenmesi gerekir. Bu amaçla yapılacak işlemlere, alınacak idari, mali, ekonomik ve diğer önlemlere, diğer ilke ve uygulama kararlarını verecek bir kurul oluşturulmasını teminen 14.06.1989 günlü 3577 sayılı ithalatta Haksız Rekabetin önlenmesi Hakkında kanun (TC Kanunları), işletmeleri ve rakipleri yurt içinde ve yurt dışında kontrol etmektedir

İşletmeler, rakipleri hakkında yalan haber, küçültücü reklam, yöneticilerini ayartarak transfer etme gibi yollara başvurmamalıdır. Rekabeti bir savaş değil, yarış olarak ele almalıdırlar. Rakipler işletme için önemlidir. Rakibi olmayan işletme, atalet kuyusuna düşmekten kendisini kurtaramaz. Güçlü bir rakip işletmenin güçlenmesi için gereklidir.

### **2.3.Sosyal Sorumluluğun Aleyhinde ve Lehinde Olan Görüşler**

Günümüze kadar sosyal sorumluluk hakkında birçok görüş ve düşünce ortaya atılmıştır. Sosyal sorumluluk hakkında ortaya atılan görüşleri aleyhte ve lehte olarak ele alabiliriz.

### 2.3.1. Sosyal Sorumluluğun Aleyhinde Olan Görüşler



1-Serbest pazar ekonomisinde işletmelerin tek tek sosyal sorumlulukla uğraşmasına gerek yoktur. Bunun zamanla çözümleneceği ve temel sorumluluğun hissedarlara karşı olan karı maksimize sorumluluğudur.

2-Üretim yapmak için kurulan işletmelerin imkanlarının sosyal sorumluluğa tahsis edilemeyeceğini ve işletmeler bu konuda uzman kişilere sahip olmadığı dolayısıyla kuruluş amacına uygun faaliyette bulunması esastır.

3-Önemli olan işletmenin birincil amaçlarıdır. Sosyal sorumluluklarla uğraşmak birincil amaçların gerçekleştirilmesine mani olur.

4-Sosyal sorumlulukların konusu, devlete ve sosyal amaçlı kuruluşlara yüklenmesi gerekirken işletmelere bırakılması haksızlıktır. Konu tüm toplumu ilgilendirir.

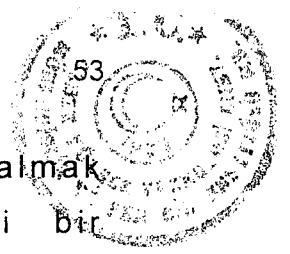
5-Sosyal sorumlulukları yerine getirmek belirli bir maliyete katlanmakla olur. İşletme bu maliyeti fiyatlarına yansıtacağından bu durum her kesimin aleyhine olur.

6-Uluslararası piyasada rekabet gücünün azalmasına sosyal sorumlulukların getirdiği maliyet sebep olabilir (Eren, 1997 s.103-104).

### 2.3.2. Sosyal Sorumluluğun Lehinde Olan Görüşler

1-İşletmelerin gerek sayılarının gerekse iriliklerinin değişmesi toplumsal sorunları beraberinde getirmiştir.

2-İşletmeler toplumun bir parçasıdır. Üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir.



3-Sosyal sorumluluğa itiraz etmek yerine tedbir almak daha ekonomiktir. Sosyal sorumluluğunun belirli bir maliyeti olmasına rağmen tahmin edilemez boyuttaki denizin, toprağın, akarsuların, havanın kirlenmesine ve ışık kirliliğine karşı tedbir alınmalı yoksa bunun telafi edilemez maliyeti topluma yüklenir.

4-İşletmenin elindeki ekonomik imkan ve fırsatlar toplumun dikkatini çeker, hatta kıskançlıklara sebep olur. Bunun için işletme çevresi ile çatışmalı olmak yerine uyum içinde olması için sosyal sorunlara ilgi göstermelidir (Eren, 1997, s.105).

5-Toplumda meydana gelen sorunların çoğunu yeterince kar elde etmeyen işletmeler sebep olduğu için devlet müdahale ederek işletmeyi sosyal sorumluluğa mecbur eder (Dinçer, 1992, s.4).

6-İşletmeler toplum içinde amaçlarına göre kamu ve özel işletmeler olarak ayrılmakla beraber, ekonomik yapı içinde bir bütün oluşturmaktadırlar. Değişen şartlar ve yeni yönetim yaklaşımları kamu ve özel işletmeler arasında hem amaçlar hem de devlet desteği açısından fazla bir fark bırakmamıştır. Bu sebeple sosyal sorunlara sahip çıkmak yalnızca devletin görevi olamaz (Esin, 1979, s.31).

Mevcut literatürde sosyal sorumluluk konusu enine boyuna tartışılmış, her yazar kendi bakış açısına göre işletmelerin sosyal sorumluluklarını ortaya koymuştur.(ABT Clarck L., 1979, s.74) Genelde lehde bir fikir birliğine varılmıştır.



## 2.4. Sosyal Sorumlulukların Fonksiyonları

Çağdaş ülkelerin yapmış olduğu araştırmalara göre sosyal sorumluluğun fonksiyonları incelendiğinde, tamamiyle toplumu ilgilendiren, her kesimi içine alan anarşi ve huzursuzluk ortamından uzak, mutluluğu arama ve bulma gayreti taşıması dikkati çekmektedir. Bu yüksek ideallere işletmelerin katkısının sağlanması en az bu yüksek idealler kadar yüksektir. Buna göre;

1. Aktif ve iyimser,
2. Eşitlikçi,
3. Çoğulcu karakterin politik, sosyal ekonomik ve dini bütün kurumlara yansıdığı çoğulcu (Massie, 1983, s.34),.
4. Verimlilik ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip,
5. Toplumsal kültürün hem mistik hem de materyalistik biçimde yorumlanarak ikisinin dengelendiği mutluluk arayışının bu ikisi arasında bulunacağına inanarak çalışan bir toplum (Eren, 1997, s.109-110) hedeflenmektedir.

İşletmeler ancak huzur ve güven ortamında hayatîyetlerini devam ettirebilirler. İnsanların bir birini dinleyebildiği, anlayabildiği, farklı görüş ve düşüncelerine tahammül edebildiği sakin bir çevre ve toplum işletme için vazgeçilemez hususlardandır. Aksi halde siyasi, dini, ırki, içtimai, ekonomik, sosyal sebeplere dayanan ve artarak büyüyen huzursuzluklar, hoşgörü ortamını bozup anarşi ve terörün hüküm sürdüğü bir toplumda işletmelerin faaliyetleri tehlikeye girdiği gibi bozulan ekonomik şartlarda işletmeyi belirsizlik ve güvensizlik içinde bırakacaktır. Sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmelerin

güvenlik ve büyüme amacıyla çok yakından ilgilidir. Sosyal sorumluluğun bizce en önemli fonksiyonu toplumda emek ve sermaye mücadelesine ve savaşına mani olmasıdır. Şöyle ki: Toplumda zengin ve fakir iki tabaka var. Zenginden fakire merhamet ve yardım; ve fakirden zengine karşı hürmet ve itaatı temin edecek olan ancak işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirmesidir. Yoksa, zenginden fakire zulüm ve tahakküm iner; fakirden zengine karşı kin ve isyan çıkar. Böylelikle iki insan tabakası arasında bir keşmekeş, bir ihtilaf git gide emek ve sermaye mücadelesine dönüşür.

## **2.5. Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkış Sebepleri ve Geçmişi**

Sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkması birçok sebebe dayandığı gibi eski bir tarihi süreci vardır.

### **2.5.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Ortaya Çıkış Sebepleri**

Mal ve hizmet üreten işletmeler yalnızca kendi amaçlarını değil, toplumsal sorunları da ele alırlar. Bu sorunları ifade eden sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışında bir çok nedenler vardır. İnsanlık tarih içinde çok inkılaplar yaşamış, vahşet ve bedeviyet devrinde, köle ve esir olarak muamele görmüş, büyük mücadelelerle bundan kurtulmuş ve şimdi ücretli çalışır duruma gelmiş; fakat insanın iradesi bunu kabul etmiyor, bunu da aşmak üzeredir. Bu gün azda olsa ortaklık müesseseleri ortaya çıkıyor. Çalışanlar ücretli olmak yerine ortak olmak istiyor. I.Dünya Savaşı, 1929-1933 dünya ekonomik krizi



ve özellikle II.Dünya Savaşından sonra bazı değişme ve gelişmeler söz konusu olmuştur.

1-Devletin ekonomik hayata müdahaleleri artmış, bunun sonucu olarak da işletmelerin önüne bazı sınırlamalar çıkmıştır.

2-Nüfusun hızla artması ve haberleşme tekniklerindeki hızlı gelişme, iletişimi ve insanların ilişkileri sıklaştırmış ve işsizlik problemini önemli boyutlara ulaştırmıştır.

3-Demokratikleşme ve modernleşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi, ferdi daha güçlü kılmış, ferdin insan hakları beyannameyle siyasi ve içtimai gücü artmıştır.

4-Fertler çeşitli örgütlü kuruluşların üyesi olmuş ve fertlerin örgütsel gücü artmıştır.

5-Dünyanın iki bloğa ayrılması, uluslararası ekonomik ve siyasal rekabetin beslenmesi, uluslar ve kurumların yönetiminde bir takım değişiklikler meydana getirmiştir.

6-Dünyada komünist ve materyalist ideoloji bitmiştir.

7-Yeni teknolojiler ve üretim sistemleri yeni sorunlara sebep olmuştur.

Bütün bu değişiklikler, yeni ihtiyaçları beraberinde getirmiş, yeni yetki ve sorumluluk alanlarını ve anlayışını geliştirmiştir. İşletme, teknik boyutunun yanı sıra sosyal boyutunu da idrak eder duruma gelmiştir. İşletmeyi sosyal bir kurum sayan anlayışa göre, işletme toplumun sosyal, ekonomik ve politik gereksinimlerine cevap verme ve sosyal sorunlarını çözmesinde yardım etme gibi çok geniş bir görev yükümlülüğü altına girmiştir (Ataç, 1982, s.105-106).

## 2.5.2. Sosyal Sorumlulukların Tarihi Gelişimi

Sosyal sorumluluk, insanla ilgilidir. Ve insanın görev sahasına girmektedir. Tüzel kişiliği olan işletmeler suç işlemez. Suç işleyen ya da işletmeyi suçlu duruma düşüren yönetici ve temsilcileridir. Bu durumda işletmenin sorumluluğu, işletmecilik belki insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, bilimsellik öncesi ve bilimsellik dönemi şeklinde, işletmeciliğin bilimsel olarak ele alınması esas aldığı anda sosyal sorumluluğu iki aşamada inceleyebiliriz.

Bilimsel işletmecilik öncesi, işletme tarihinde çok eski yıllara dayanan sosyal sorumluluk kapsamına giren tüketiciyi korumakla ilgili M.Ö. 1950 Hamburg kanunları gösterilebilir. Bu kanunlarda yiyecek ve içecek ölçülerinin hileye karşı korunduğunu görüyoruz. Yine Babil ve eski Mısır hükümetlerinde, ölçü ve tartı standartları geliştirilmiştir. Roma ve Bizanslılarla da ölçü ve tartı standartları ile karşılaşmaktayız. İngiltere’de de aynı durumu görmekteyiz.

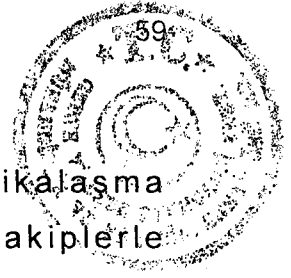
Türk-İslam kaynakları Karun’u karaborsacılığın ve zulmün bir örneği olarak yermiş, “İslam da aldatmaca yoktur”, diyerek alıcıya “muhayyerlik” hakkı vermiştir.

Bir yiğitlik, dürüstlük ve cömertlik örgütü olan Ahilik teşkilatıyla başlayan ve Osmanlılarla da devam eden sistemde, Ahi birlikleri üretim standartlarını ve fiyatı belirlemekte, kadı ise onaylamakta, yürütme görevi gören muhtesip veya ihtisap ağalığı (belediye ve polis memurluğu) ise, narh fiyatlarını, ölçü ve tartı aletlerini kontrol etmekteydi (Karabulut, 1985, s.215-216).

Sanayi devriminden sonra, üretim sorunlarına öncelik verilmiş, üretim kontrolü, standartlaşma ve maliyetler üzerine eğilinmiştir (Baransel, 1995, s.110). Sosyal sorumluluk alanındaki gelişmeler de, uygulama alanındaki öncelik sırasını izlemiştir.

Bilimsel işletmecilik döneminde, her sahada olduğu gibi işletmenin sosyal sorumluluk alanında bundan etkilenmiştir. Eski yıllarda verimlilik şeklinde algılanan sosyal sorumluluk anlayışı büyük işletmelerde 1900'lü yılların başında yöneticilerde bir denge kurma zorunluluğu şeklini aldı. Bu denge, işletme sahipleri, çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve genellikle halk arasında kurulacaktır. Son yıllarda da bu görüşte bazı önemli değişiklikler görmekteyiz. Bu değişikliğe sosyo-ekonomik yönetim felsefesinin gittikçe yaygınlaşması neden olmaktadır. Bu felsefeye göre, işletme yönetimini pazarların gereğine göre değil, sosyo ekonomik çevrenin ihtiyaçlarına göre yapılandırılmalıdır (Hatipoğlu, 1993, s.30-331). Sosyal sorumluluğun modern tartışmasına temel olarak Howard R. Bowen tarafından kaleme alınan "Social Responsibilities of the Businessman" isimli kitapla teşvik edilmiştir (Harold and Heinz, 1998, s.607).

Bu konuda ilk ciddi adım 1963 yılında başkan Kennedy'nin "Tüketici Hakları" adı altında kongreye sunduğu teklif, ve arkasından 1975 yılında Avrupa Paramentosunda "Avrupa Tüketici Hakları Beyannamesi" programıdır. Ülkemizde ise 1982 anayasamızın 172. maddesinde, "Devlet, tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirleri alır, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini teşvik eder" hükmü ve 1995 yılında çıkartılan Tüketici Haklarını Koruma Hakkındaki kanun son gelişmeleri teşkil etmektedir (Karabulut, 1985, s.217).



Diğer taraftan çalışanlarla ilgili olarak sendikalaşma hareketleri, satıcılarla ilgili Ticaret kanunları, rakiplerle ilgili rekabet ve anti-tröst yasaları, sivil toplum kuruluşlarının kurulması, ticari hayata etki eder. Bu kuruluşlardan bazıları Ticaret Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Borsalar Birliği, İhracatçı Birlikleri ve Uluslararası Sivil kuruluşlarıdır.

## **2.6. Sosyal Sorumluluk Muhasebesi veya Denetim**

Sosyal sorumluluk muhasebesine sosyal denetimde denilmektedir. Biz bu başlık altında sosyal denetim, sosyal sorumluluk muhasebesi ve sosyal sorumluluk muhasebesinin amaçlarını ele alacağız.

### **2.6.1. Sosyal Denetim Raporları**

Sosyal sorumluluk muhasebesi, bir şirketin sosyal öneme sahip faaliyetlerini raporlayan sistematik bir değerlemedir. Bu tanım ölçme ve raporlama gereksinimini varsayar. Sosyal sorumluluk ölçülemeyen bir unsur değildir.

Sorumluluk muhasebesi, belli bir hedefe ulaşma sorumluluğu verilmiş yöneticilerin sözkonusu hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğinin denetlenmesine imkan sağlayan bir sistemdir. Sorumluluk muhasebesinin amacı, yöneticinin başarısını ölçmek, başarılı sonuçları özendirmek ve başarısız sonuçları önüne geçmektir (İpçi, 1986, s.99). İşletme başarısının ölçülmesi durumunda sosyal sorumluluk muhasebesinden faydalanılabilecektir.

Bir işletmenin sosyal sorumluluk başarısının analizi konusunda mantıklı ve tutarlı bazı yöntemlere gereksinim duyulur ki, buda sosyal sorumluluk muhasebesidir.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümü üzerine hazırlanan rapor içeriği basitten (sözlü rapordan) başlayarak, tamamen karışık finansal raporlara kadar sıralanabilir.

1-Yapılan faaliyetlerin bir özeti (envanteri),

2-Amaçların ve faaliyetlerin kısa bir özeti ve faaliyetlerin amaçlara uygunluk derecesinin değerlemesi,

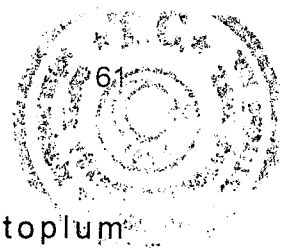
3-Sosyal olarak sorumlu faaliyetler için yapılan harcamalar yada maliyetler tablosu,

4-Program yönetimi yaklaşımı, Bu yaklaşım sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve programlarını, faaliyetler için yapılan harcamaları ile amaçlanan faaliyetler ve programların karşılaştırılmasını açıklar.

5-Kazançlar ile zararları gösteren maliyet yada harcama tablosu (yapılan ve yapılacak faaliyetleri esas alır) ve maliyet tahminleri.

6-Bütün sosyal faaliyetler ve programları için yararların ve maliyetlerin karşılaştırıldığı bir tablo düzenlenmesi. Bu hazırlanması en zor ve en karışık olanıdır.

Bu program hazırlanabilmesi için, "Sosyal denetim örgütü genel olarak bir başkan, şirket yönetim danışmanı, sosyal denetim dış uzmanı, genellikle bir muhasebeci içeren denetim planlama grubu, bir sosyolog, sosyo psikolog, halkla ilişkiler uzmanını içeren anket planlamacılar, bir istatistikçi ve faaliyet araştırmacısı, mikro ekonomist ve veri süreçleme sistem analizcisini içeren bir veri analiz grubunu gerektirir (Anderson, 1982, s.41



Sosyal denetim, bir şirketin en fazla etkilediği toplum üzerindeki başarılarını araştırmasıdır. Şirketlerin bu tür denetim girişmelerinin nedeni sadece hükümet ve kamu baskısı değildir; bir kaç faktörün bileşimidir. Bunlar arasında, en önemlisi, müdürlerin şirketin yaptıkları konusunda kendi vicdanlarını tatmin etmeleridir. Bulunacağı kamu gruplarında, basında bahsedilirken veya şirketini temsil ettiği diğer durumlarda ona şirketinin sosyal sorumluluklarını nasıl sürdürdüğünün sorulmasıdır. Sosyal denetim diğer iki nedeni de sosyal problemleri çözme isteği ve uzun vadede karı artırmaktır (Dilley, 1979, s.85) İşletmeler rakiplerinden geri kalmamak ve halkın gözünde iyi imaj oluşturmak için de sosyal denetimi gerekli görebilirler.

Her şirket raporun yada parçalarının kamuya duyurulup duyurulmamasında karar vermelidir. Genel olarak, kamuya rapor vermemiz söz konusu olduğu durumlarda kamunun çıkarlarına hizmet edilmiş olur. Bununla beraber, günümüzde bir şirketin sosyal denetim raporlarını kamuya vermesi yada duyurmasında bazı sorunlar vardır. Büyük bir şirketin tam olarak değerlendirilmesi zordur. Bunun içinde eleştirilebilecek noktaları olacaktır.

Raporun yalnızca bulgularının genelleştirilmiş bilançosunun kamuya duyurulmasıyla bir fedakarlık yapılabilir. Ayrıntılara da yer verilmemelidir. Yada, sosyal denetim raporu şirketin mülkiyetinde bulundurulmalı, dönemsel olarak yıllık raporda, yıllık genel kurul toplantılarında yada diğer zamlarda diğer yollarla kamuya duyurulur.

Söz konusu kamu baskısı sosyal denetimin düzenli raporlanmasına yol açabilir. Artan baskı nedeniyle yeminli muhaseplerin yıllık finansal raporların yanı sıra şirketlerin aynı şekilde onaylanmış sosyal denetim raporu yayınlamaları gelecekte mümkündür (Steiner, 1975, s.37-41).

### **2.6.2. Sosyal Sorumluluk Muhasebesinde Ölçüm Kriterleri ve Ölçüm**

-Ölçüm Kriterleri; geliştirilen uygun ölçüm kriteri muhasebe prensipleri ile çelişki içindedir. Esneklik için kaçınılmaz bir istek vardır. (ki bu genel kabul görmüş muhasebe prensibi değildir.) Sosyal sorumluluk değişen bir hedef olduğundan, süreklilik ve tutarlılık prensipleri istenmeyebilir. İşletmelerin sosyal faaliyetleri beklenmeyenden beklenene, sonra muhtemelen istenilene doğru gelişir. İlgisi de bir değişik kriterdir. Bir sosyal karar için ilgili olan şey başka birisi için ilgili olmayabilir. Bu uzun süreden beri bir yönetim muhasebesi prensibidir.

Yararlı (Çeşitli kişilerin kararlarına yardımcı olması),  
Somut,

Güvenilir ve yenilenebilir,

Geniş kabul görmüş,

Uygulanabilir,

Sosyal baskılara karşılık olabilmesi,

Niceliksel,

Yeterli potansiyel eylemleri tam olarak kapsamaması,

Maksimum bilgiyi sunması,

Şirketteki sosyal işlerin kurumsallaşmasında etkinlik,

Varsayımların ve tahminlerin gösterilmesi,

Uzman kişilere ve tarafsız görüşlere tam olarak yer verilmesi,

Herkes tarafından anlaşılması.

-*Ölçümü*; sosyal faaliyetlerin etkinliğini ölçmek için basit bir yol, şirket karının kamuya (vergi, sosyal program maliyetleri, temettüer ve ücretler) dağıtımları, gelir tablosu sunuşunda ayrılabilir.

Sosyal sorumluluk etkinliğinin ölçümünde en yararlı yaklaşım, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ana kısımlarını listelemek ve sonra bu bölümlerin her birinde şirketin durumunu analiz etmek olabilir (Anderson 1982, s.39).

-*İş görenlere ilişkin programlar*:

- 1) Tam istihdam ve ilerleme olanakları, özellikle azınlıklar ve kadınlar için,
- 2) Özel görevlere ait eğitim, otomosyon yada diğer iş kaybı nedenlerinden dolayı yeniden eğitim,
- 3) Eğitim için direkt finansal yardım, okul taksitlerini ödeme, iş görenlere burs, eğitim izni,
- 4) Kazaların azaltılması ve sağlığa dikkat edilmesi için hazırlanan programlar,
- 5) Eğlence ve boş vakitler için hazırlanan programlar,
- 6) Ücret dereceleri ve iş görenden sağlanan yararlar,
- 7) İş görenler için günlük sağlık kontrol merkezleri
- 8) Emeklilik eğitimi ve destekleme.

-*Çevreye ilişkin Programlar*:

- 1) Üretim imkanları ve ürünlerin sebep oldukları çevre kirlenmesini kontrol altına alma faaliyetleri; kirliliği giderici yenilikler, araştırmalar ve kullanılmış maddeleri yeniden işleyip kullanışlı hale getirme faaliyetleri,





2)Boş arsalari, kazilmis kanallari duzenleme, guzellestirme ve dogal manzara durumuna getirme faaliyetleri,

3)Devletin tum kuruluslari ile sirketin birlikte hazirlayacagi, kirliligi azaltma programlari ve arastirmalari,

4)Cevreye ait onemli boluimleri tahrip etmeden enerji, ulastirma hatlari, boru hatlari ve diger olanaklari yerlestirmenin sebep olugu ek maliyetler.

#### *-Ürüne İlişkin Programlar:*

1)Ürünü iyileştirme, kirliliğin azaltılması, kullanılan maddeleri yeniden işleyerek yeni ürün meydana getirme, kullanılan kıt kaynaklarla daha fazla milli geliri artırma ya da kıt kaynakları geliştiren harcamaları kapsayan araştırma ve geliştirme programları,

2)Yenilebilir kaynakları artırma, ağaçlar dikmek, göllerde balık yetiştirmek,

3)İletişime yardımcı olması, bilgilerin doğruluğunun araştırılması ve ürünlerin fiyat, yararlılık, iyilik, güvenilirlik ve biçim esasları üzerine değerlendirilmesi için tüketici kontrolörleri tarafından geliştiren programlar.

#### *-Topluma İlişkin Programlar:*

1)Ekonomik olarak geri kalmış bölgelerde satış örgütleri ve fabrikalar kurulması,

2)Şehre ait yeni yenileme programları için önderlik etmek ve finansal destek sağlamak,

3)Eğitim kurumlarının kuruluş fonları; yardımsever kuruluşlarına; kültür, sanat, sağlık ve eğlence ile ilgili faaliyetlere finansal yardım yapmak,

4)Ürün, malzeme, hizmet bağışları ve kültür, sanat sağlık kontrol, eğlence ve eğitim ile ilgili faaliyetler için iş görenlere yüklenmiş maliyetler.

Masrafları ölçme ve onu ulaşılan yararlarla karşılaştırma önemli ölçüde araştırma ve değerlendirme güçlüğüne taşıyabilir. İşe alıştırmaya yada terfi ettirilenler için yapılan eğitim, kirliliği kontrol programları ve artık malları kullanma deneyimleri nispeten karşılaştırılacak maliyetlere ve yararlarla sahip programlardır.

Güçlük derecesine yapılan bir eklenti de ödenmiş masraflar yerine fırsat maliyetlerin kullanılması olabilir. Bir işçinin boş süresi eğer bu sürenin alternatif kullanımı yok ise maliyetten daha az değerlendirilir. Boş geçen süre esnasında kaybedilen maliyetten daha fazla fırsatlar varsa, maliyetten daha fazla değerlendirilir. Hibe edilen ürünler yada boş geçirilen süreler alıcı işletmeye maliyetten daha fazla değer yada hizmet sağladıysa maliyetten fazla değerlendirilmelidir. Bu durumda işletme, maliyetin üstünde sağlanan sosyal yarardan dolayı kazanç sağlamıştır.

### **2.6.3. Sosyal Sorumluluk Muhasebesinin Amaçları**

- 1)Girdileri değil, etkiyi ölçme,
- 2)Kıyaslanabilir birimleri niceliksel olarak ölçme,
- 3)Sosyal yararların niceliğini açıklamak için piyasa değerini kullanma,
- 4)Bütün önemli maliyetleri ve yararları içeren geniş bir sistem olma,
- 5)Bilanço ve gelir tablosu gibi para ve kıymet akışlarını ölçme olmalıdır (Andersson, 1982)

## 3.SOSYAL SORUMLULUKLARIN YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİ

### 3.1. Yönetime Genel Bakış

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996, s.3).

Yönetimde maddi araçla para yeterli bir unsur değildir. Arabasını kullanan bir şoför ve dağda koyunlarını otlatan bir çoban yönetici olamaz. Yönetim sürecinde emir verme ve emri yaptırma söz konusudur. Yönetici ve yönetilenin olması gerekir (Erdil, 1997). İşletme yönetimi ise işletmelerin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesidir.

Yönetim bir grup faaliyetidir. Yönetim sosyal bir bilim dalı olmasıyla her türlü organizasyonlar için gerekmektedir. Bütün örgütlerin fonksiyonudur (Dinçer ve Fidan, 1996, s.6). Yönetim sürecinin özelliklerine gelince;

1-Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.

2-Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.

3-Yönetimin olabilmesi için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir. Bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.

4-Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve iş birliğini gerektirir.

5-Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel otorite kurmasını gerektirir.

6-Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerekli kılar. Amaca birlikte ulaşmanın şartıdır.

7-Yönetim, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerektirir.

8-Yönetim, zamanın ekonomik ve dikkatli kullanılmasını gerektirir.

9-Yönetimin, rasyonel olması gerekir. Rasyonellikte üç unsur vardır. Verimlilik, eldeki imkanlardan en fazla fayda sağlanmasıdır. Etkinlik, amaca ulaşma oranıdır. Son olarak da karlılık, karın sermayeye oranıdır. Kar ise, giderlerin gelirlerden çıkarılmasıyla elde edilen olumlu sonuçtur (Eren, 1996, s.4). *Yönetim kademeleri ve yöneticiler açısından konuya bakıldığında;* Yönetici kelimesi, dilimizdeki idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetici bir işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, görevini yürüten kişi olarak da tanımlanabilir.

Bir başka ifadeyle yönetici; belirli bir süre içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek için, çevresel yeni bilgiler



uygulayarak, sahip olduğu maddi ve beşeri kaynakları etkili ve verimli bir şekilde yönlendiren kişi olarak ifade edebiliriz. Kısaca yönetici ,bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerisine sahip kişidir (Özel, 1994, s.53). Yöneticilik, sosyal sorumluluk isteyen ciddi bir işdir. Yönetici herşeyden önce, inançlı, dürüst, adaletli, çalışkan, bilgili, istişareye açık ve sorumluk duygusuna haiz olması gerekir.

Bir işletmede yalnızca genel müdür veya bölüm müdürleri yönetici değil, bir ustabaşı veya şef de yöneticidir. Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olduğuna göre, başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir.

Bir işletmede en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademeye kadar bir çok yönetici söz konusudur. Buna göre yönetim kademeleri üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılabilir. Ortaklar genel kurulu ve yönetim kurulu ile genel müdür üst kademe yönetimini, genel müdür yardımcıları ve bölüm müdürleri orta kademe yönetimini, şefler ve ustabaşları da alt kademe yönetimi oluştururlar.

*Üst kademe yöneticileri:* Üst kademe yönetimi işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütünü ilgilendiren, stratejik konuları içine alan yönetim seviyesidir. Konumuz itibariyle sosyal sorumlulukları içine alır. Üst kademe yöneticilerinin en önemli özelliği vizyon sahibi olmalarıdır. Üst kademe yönetiminde dürüstlük zafiyeti varsa çalışanlar tarafından bilinçli yada bilinçsiz bir mukavemet görmesi kaçınılmazdır (El-Attas, 1988, s.84). Üst yönetim sosyal

sorumluk sayesinde işletme içi ve dışı mukavemeti muavenete çevirir.

*Orta kademe yöneticileri:* Bir birim yada bölümün başında bulduklarından, ayrı ayrı fonksiyonların icra edilmesinden sorumludurlar. Bu yöneticiler genellikle yetki alanlarındaki işletme bölümü ve konularında bilgi sahibi olurlar. Üretim ve satın alma gibi fonksiyonları yönetenler teknik bilgileri ile öne çıkarken, personel bölümünün başında bulunanlar ise sosyo-teknik bilgileri almış kişilerden oluşur.

*Alt kademe yöneticileri:* Bunlar orta kademe yöneticilerinin istediği işleri, istenen zamanda yerine getirmeye çalışırlar. Faaliyetler ve sonuçları hakkında orta kademe yöneticilerini haberdar ederler. İşletmenin aylık ve üç aylık gibi kısa vadeli işlerinin yapılmasını sağlarlar (Erdil, 1997).

Yönetim, bilgi ve yetenekleri açısından bakıldığı zaman, yöneticinin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyuta sahip olduğu söylenebilir.

*Teknik Boyut:* Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Teknik yetenek bir işi doğru şekilde ve doğru teknikle yapmadaki etkinliktir. Teknik yetenek, uzmanlaşmış bilgiyi, analitik yeteneği ve belirli görevlerde araç ve yönetimlerin kullanılmasını gerektirir.

*Beşeri boyut:* Yöneticinin çevresindekilerle irtibat kurarak, karşısındaki kişilerin arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alıp, onların sorunlarına çözüm bulma yeteneğidir. Değişik kültürlere, örf ve adetlere sahip olan,

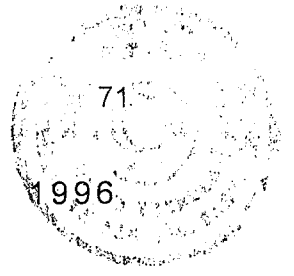
değişik hayat tarzlarını benimseyen insanlarla ve güç odaklarıyla uyum içinde çalışmak önemli bir noktadır.

*Kavramsal boyut:* Yöneticinin örgütün tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir. Özellikle stratejik kararların alınmasında, çevre ile ilişkilerin belirlenmesinde bu yetenek kullanılmaktadır. Kavramsal yetenek, yeni ve ilginç fikirlerin keşfedilmesinde kullanılmaktadır. Önemli nokta, organizasyonun her bölümünün diğer bölümleri nasıl etkilediğini bilmek, bir bölümdeki değişimin diğer bölümlerde nasıl bir değişim gerektirebileceğini bilmek, fertlerin ve bölümlerin çevre, toplum ve endüstri ile ilişkilerini tahmin edebilmektir (Dinçer ve Fidan, 1996, S.11-14).

### **3.2. Planlama Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi**

Planlama yönetimin en genel fonksiyonudur. Planlamanın önemi işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri, ekonomik şartların ve teknolojinin hızlı değişmesi nedeniyle geleceği isabetle tahmin etme imkanlarının sınırlı olmasındandır. Bir yönetim uzmanının dediği gibi nereye gideceğini bilmeyen işletmeyi hiç bir yol oraya götürmez (Dinçer ve Fidan, 1996, s.229) Yönetim sürecinin planlama adını verdiğimiz ilk aşamasında nereye, niçin, nasıl, hangi araç ve usullerle, kimlerin işbirliği ile, ne zaman ve nerede ulaşılabileceğinin belirlenmesidir (Tosun, 1977, s.26). Plan amaca erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Planlar, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki imkan ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, personele görevlerin dağıtılması ile ilgili





olup, yol ve araçların tayin ve tesbitidir (Eren, 1996, s.114). Planlamanın özelliklerine gelince;

1)Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir: Planlama ileriye dönük olduğu için hareket tarzıyla ilgili çeşitli seçenekler arasında seçim yapmaktır. Hedef tesbit edildikten sonra hedefe götürecekt araçların ve kişilerin seçilmesi gerekir.

2)Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir: Planlama faaliyeti örgütte bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Tepe yöneticileri plan ile genel amaç ve stratejileri belirler fonksiyonel yönetim kendi birimleri ile ilgili planları hazırlar. Planlar yapılırken alternatifler içinden en uygun olanının seçilmesi de bir karar süreci olmasını sağlar.

3)Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir: Geleceğe dönük olması belirli bir zaman süresini gerekli kılar. Plan ile aksiyon ve sonuç arasında bir süre vardır.

4)Planlama ileriye tahmin etme faaliyetidir: Geleceğin belirsiz olması, işletmenin beklenmedik durumlarla karşılaşmaması için bir tahmin yapılmasını zorunlu kılar. Tahminin isabetli olması da toplanan bilgilerin doğru ve yorumlanan doğru olmasına bağlıdır.

5)Planlama bir kararlar toplamıdır: Planlamada çok çeşitli kararlar, çok yönlü olarak analiz edilmektedir. Seçim yapabilmek için mevcut bütün amaç ve araçlar belirlendikten sonra, bunları değerlemek ve en etkin verimli olanları ayırmak gerekir. Bu süreçte bir küme karar verici, tercih, netice ve sebep ilişkileri vardır (Şen, 1982, s.11)

6)Planlama belli bir zaman süresini kapsar: Plan, kısa ve uzun olmak üzere bir zaman süresini kapsar. Bu süre planın yapılması ile neticelenmesini ifade eder. Sürenin uzaması planda beklenenlerin değişmesini, çok kısa olması da beklenen faydanın azalması sonucunu



doğurur. Plan yapılırken bu faydayı azaltacak kadar kısa tutulmaması ve etkinliğini tehlikeye sokacak kadar uzun olmamasına dikkat edilmelidir. Planlar yapılırken işletmeden beklentisi olan tüm çıkar gruplarının beklentileri dikkate alınarak optimal bir denge kurulmalıdır. Bu hassas denge planların gerçekçiliğini ve geçerliliğini artıracaktır. Planlamanın safhaları ise;

1) Amaçların ve başarı standartlarının belirlenmesi: Amaçların belirlenmesi, planlama çalışmalarının birinci aşamasıdır. Amaçlar işletmenin genelini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Planlar işletmenin tümünü ilgilendiren bir biçimde olabileceği gibi bir bölümü de ilgilendirebilir. Önemli olan genel amaçlarla bölüm planlarının amaçları arasında tutarsızlık olmamasıdır.

İşletmenin amaçları her bölümde yapılan planlara yol gösterecek nitelikte olmalıdır. İşletmenin temel amaçlarını iyi bir biçimde anlayan ve yorumlayan bir bölümün yöneticisi bölümün planlamasında daha başarılı olabilir. İşletmenin devamlılığını sağlama, mal ve hizmet üretmek veya dağıtmak, işletmenin büyümesi, iyi bir kamuoyu oluşturmak, yenilik yapma ve sermayeye iyi bir kar sağlama şeklinde genel amaçları olabilir.

2) Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi: Bu aşamada gelecekteki muhtemel durumlar tahmin edilmeye çalışılır. Amaç, belirsiz gelecekteki olayları belli kriterlerle tahmin etmeye çalışmaktadır. Sektördeki fiyatların geleceği, hammadde kaynaklarının ve diğer üretim faktörlerinde olabilecek muhtemel değişikliklerin hesap edilmesidir. Bazı plan tahminleri işletme dışı ile (Genel işletme çevresi, ürün piyasası ve üretim araçları piyasası) bazıları da işletme içi tahminlerle (Satış tahmini, ve işletme politikaları) ile ilgilidir (Hatipoğlu, 1993, s.64). Tahminlerin isabetli yapılabilmesi için gerçek

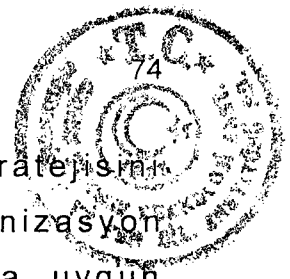
verilere ihtiyaç vardır. Bu verilerin sıhhatli olması kadar değişebilirliğinin tahmin edilmesi de önemlidir. Bu bakımdan sosyal sorumluluk muhasebesi ile elde edilen bilgiye sahip işletme ve yöneticiler daha isabetli tahminde bulunacaklardır.

3) Alternatiflerin karşılaştırılması: Alternatiflerin karşılaştırılması için önce alternatiflerin ortaya konması gerekir. Yapılan tahminler vasıtasıyla ortaya konan alternatifleri ayrı ayrı değerlendirip amaçların ışığında karşılaştırmaktır.

4) Alternatifler arasında en uygun görülenin seçilmesi: Belirli metot ve tekniklerden yararlanmak suretiyle işletmenin genel amaçlarına uymayanlarını ayıklayarak, en uygun alternatifin seçimi yapılır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.231-235). Plan Çeşitleri sosyal açıdan sorumluluklardan aynı ölçüde etkilenmeyebilirler. Plan çeşitlerine bakılırsa;

a) *Stratejik Planlar*: Stratejik planlar işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanan planlar olup, genel amaçlara ulaşmak için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir. Sosyal sorumlulukla ilgili planlar stratejik plandır. Yaptığımız araştırmada sosyal sorumluluk konusuna stratejik önem atfedildiğini gördük.

Stratejik planlamada, önce işletmenin stratejik amaçları belirlenir. Daha sonra yakın, genel ve uluslararası çevre analizleri yapılarak çevrenin getirdiği imkan ve fırsatlar ile tehlike ve sıkıntıların neler olduğu anlaşılmasına çalışılır. Daha sonra işletmenin fonksiyonları açısından içsel bir değerlendirme yapılarak güçlü ve zayıf yönlerini tespit eden işletme, faaliyette bulunduğu pazardaki rakipleri karşısında nasıl hareket edeceğine

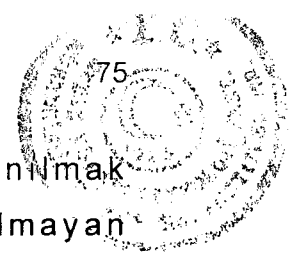


yani, büyüme stratejisimi yoksa tasarruf stratejisini izleyeceğine karar vermelidir. Daha sonra organizasyon seçimi ve liderlik biçimi gözden geçirilip, buna uygun politikalar oluşturulur. Stratejik planlamanın son aşaması da kontroldür. Yani faaliyete geçmeden önce bütün aşamaların bir biri ile uyumu kontrol edilir. Aynı zamanda planlar, işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar için oluşturulan diğer proseslerin amacını kapsar (Akat, 1994, s.121). Stratejik plan çeşidi konumuz açısından önemlidir Çünkü hem uzun vadeli hemde genel amaçlıdır.

*b)Taktik Planlar:* İşletme stratejisinin kısımlara ayrılarak bunların uygulanmasına ilişkin hazırlanan planlardır. İşletmede orta kademe yönetim seviyesince hazırlanır ve her fonksiyonel birim için hazırlanması zorunludur. Zaman ufku bakımından stratejik planlardan daha kısadır. İşletme farklı coğrafi alanda ve farklı kültüre sahip alanlarda faaliyeti söz konusu ise bu durumları gözönüne alarak sosyal sorumluluk taktik planları yapabilir.

*c)Eylemsel planlar:* Eylemsel planlar, taktik planların icrasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla organizasyon alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanır. Aylık, haftalık hatta günlük olabilen eylemsel planlar somut ve kesin bilgileri içerir, belirsizlik en az seviyededir.

*d)Bütçeler:* Her kademe yönetim seviyesince hazırlanan plan ve programlarına konu faaliyetlerin miktar ve kalitesi göz önünde bulundurularak bunları gerçekleştirecek maddi ve parasal kaynakların tahsis edilmesi ile ilgili çalışmalara bütçeleme denir.



e) *Tek kullanımlı planlar:* Bir defa kullanılmak amacıyla oluşturulan, tekrar kullanılma şansı olmayan planlardır. Çünkü, olanın zaman içinde uygulama şartları değişir.

f) *Sürekli planlar:* Bu planlar, organizasyon içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve birde fazla uygulanabilme imkanına sahiptir. Sosyal sorumluluk özelliği itibariyle süreklilik arzeder. Buna dair planlarda sürekli olma durumundadır.

-Politikalar, faaliyetlere rehber olurlar ve örgüt içinde faaliyet yapan personele yol gösterirler (terfi politikası, satış politikası gibi).

-Yöntemler, özel bir amaca ulaşmak için safha safha yapılacak işlemlerin neler olduğunu belirtir. Birden fazla yöntemin uyum içinde bir araya getirilip uygulanmasına gen yöntem denir.

-Kurallar ise, özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken hususu ifade eder.

g) *Durumsal planlar:* Zaman içinde çevrede veya kuruluş içinde beklenmeyen gelişmeler ortaya çıktığında planlarda acil değişimler veya durumsal koşullara göre yeni alternatif planların yapılması durumudur (Eren, 1996, s.119-123). Durumsal planların sıklığı personeli güvensizlik ortamına sürükler. Sosyal sorumluluk ise planların isabetli yapılmasına yardımcı olacağından durumsal planlara fazla ihtiyaç kalmayacak ve işletme ortamında güven artacaktır.

Planlamanın özelliklerinden de anlaşılacağı üzere planlama, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini disipline eder. Çevrenin tehdit ve tehlikelerini bertaraf etmek ve

fırsatlarından yararlanmayı optimum şekilde sağlamak ve belirsizliği azaltmak amacıyla neyin, nasıl ve ne şekilde olacağına karar verir. İşletmenin iç yapısını iyice inceleyip çalışanları ve yöneticileri ile hissedarlarının yapısını ve beklentilerini hesaba katarak güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Genel ve uluslararası çevre şartlarını iyice değerlendirip işletmeden beklenti ve çıkarlarını ve karşılanma durumlarını ve bu çevreden gelecek tehlikelerin neler ve nasıl ve ne şekilde tezahür edeceğini kestirmede sosyal sorumluluk kriterleri kaçınılmaz olacaktır. Çünkü, sosyal sorumluluk anlayışının temelinde çevre beklentilerine işletmenin imkanları ölçüsünde cevap vermekle huzur, sükun ve hoş görü ortamı oluşturup, güven içinde işletmenin faaliyetlerinin verimli, etkin ve karlı bir şekilde yürütölmesi yatar.

GYTE işletme faköltesi profesörlerinden Erol EREN ve arkadaşlarının Türkiye'de 100 büyük firmada yapmış oldukları bir araştırmaya göre, firma üst yönetiminin stratejik planlamayı üç yıldan az olarak algıladığı ve daha çok kısa süreli planları kullandığı ortaya çıkmıştır (Eren vd., 1997, s.17-34). Bu şekilde belirsiz bir ticari hayatın hüküm sürdüğü piyasa şartlarında stratejik plan yapmak ve uygulamak, çevreyi ve işletmeyi iyi analiz edip, sosyal sorumluluk politikalarının oluşturulmasıyla işletmelerin önünün açılmasına bağlıdır. Sosyal sorumluluğun getirdiği yükümlölükleri dikkate almayan işletmeler yapmış oldukları (kısa süreli dahi olsa) planlarını durumsal planlarla desteklemekten kurtulamayacaktır.

### 3.3. Organizasyon Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. Organizasyonlarda maddi üretim unsurlarının ve özellikle makine ve demirbaş gibi donanımların en verimli biçimde ve birbiriyle uyumlu şekilde sıralanması işi tamamen fabrika organizasyonu ve iş akışının düzenlenmesi konusuna girmektedir. Halbuki dar anlamda organizasyon daha çok amaçlara ulaşmak için gerekli işlevlerin neler olduğunu belirlemek ve bu işlevleri yapacak kişileri faaliyetin niteliğini göz önünde bulundurarak tahsis etmektedir. Bu niteliği ile organizasyon daha çok beşeri bir özellik arz etmektedir. Organizasyon sürecinde de bu özelliği dikkate alınacaktır (Eren, 1996, s.147).

Organizasyon ana yapıyı geliştirerek, personelin çabalarını ve fiziki çevrenin her bölümünün işletmenin temel amaçlarına uyumunu sağlar. Burada ana yapı organizasyon olarak adlandırılır (Erdoğan, 1975, s.79).

Organizasyon iki kısımda incelenmektedir. Birisi, maddesel araç ve gereçlerin tedariki bunların işletme içerisinde ekonomik bir biçimde faaliyet gösterecekleri ve birbirleriyle uyumlu olabilecekleri bir şekilde yerleştirilmeleri verimli ve ekonomik iş akışı düzeninin kurulması fabrika organizasyonu çalışmalarına

girmektedir. Diğer kısmı ise, bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplandırma, gruplanan işleri göreceği sayı ve nitelikte personeli işe alarak bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamından oluşmaktadır ki buna organizasyon süreci denir. Bunlar;

Amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri belirleme,

İş analizleri yardımıyla benzer işleri gruplandırma,

Her iş grubu için bu işleri göreceği sayı ve nitelikte personeli belirleme, norm-kadro çalışması yapma,

İşe alınacak yönetici ve iş görenlerin yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğini belirleme,

Personel alımından önce, bu personelin yapacağı görevlerin veya işlerin tanımını yapma,

Yöneticilerin üretim kaynaklarını ne oranda kullanabileceğini, işletmeyi hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına serbestçe anlaşmalara girebileceği konusunda yetki ve sorumlulukları belirleme,

Organizasyondaki yöneticiler arasında yatay ilişkileri oluşturma,

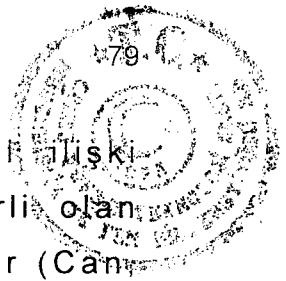
Yöneticilerin kuruluşun yakın çevresindeki kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda, hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye girebileceklerini belirleme,

Her örgüt grubunun bağlı olduğu üst yönetici ile hangi zamanlarda ne tür bir raporlama ilişkisine gireceğini, bunların zorunlu veya ihtiyari olanlarını belirleme,

Her bölüm veya kurum yöneticisinin başka grup yöneticileri ile birlikte katılacakları komite toplantılarının neler olduğunu, bu komitedeki görevlerini açıklama,

Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için işe uygun nitelik ve özellikleri taşıyan personeli bilimsel usullerle istihdam etmedir. Organizasyonlar açık sistemlerdir ve





açık sistem olmaları nedeniyle çevreyle sürekli ilişkili halindedir. Değişen çevre şartları önceleri yeterli olan organizasyon yapısını zamanla eksik duruma getirir (Çantıoğlu, 1994, s.178). Organizasyon sürecinde sosyal sorumluluk verilerinden faydalanılması organizasyonların değişen çevre şartlarına kifayetini uzatacaktır. Organizasyon İlkeleri

1) Amaç Birliği İlkesi: Kuruluşu bir bütün düşünerek genel bir takım amaçlara sahip olduğunu ifade edebiliriz. Organizasyondaki her bölümün yada kısmın amacı, genel amaçlara hizmet etmek için oluşturulmuştur.

2) İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Organizasyonda her şahıs belirli bazı işleri ifa etmek üzere görevlendirilmelidir. Her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden ayırmalı ve bu görevleri devamlı yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlamalıdır.

3) Kontrol Alanı İlkesi: Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği birim veya insanların sayısı sınırlıdır. Çünkü her yöneticinin uzmanlık alanı, enerji ve zamanı sınırlıdır. Ancak, işlerin karmaşıklık derecesi, işlerin birbirine benzerliği, işlerin birbirinden bağımsız şekilde yapılması, organizasyonun bulunduğu çevrenin belirsizlikleri, işlerin standartlaşmış olması, yönetici ve astın nitelikleri ve yöneticinin yönetim felsefesi, kontrol alanının daraltılmasında yada genişlemesinde çok büyük etkisi vardır. Sosyal faaliyetleri kontrol alanını genişletir.

4) Hiyerarşik Yapı İlkesi: Organizasyonda görev, yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde derece derece inmektedir. Yetki bir merkezde toplanmakta burada derece derece yönetim



felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Böylece organizasyon birbirine bağlı kademelerden oluşan, aşağı kademelere inildikçe yetki ve sorumlulukların azaldığı, yukarı çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı görünmektedir.

5)Emir Kumanda Birliği İlkesi: Klasik organizasyonlarda her ast bir üstten emir almak zorundadır. Bu görüş matriks proje örgüt yapılarında ve diğer çok boyutlu örgüt yapılarında geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü matriks örgütlerde örgüt piramit görünümünü kaybetmiş dörtgen prizma şekline dönüşmüştür. Bu durumda ast birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olmaktadır.

6)Sorumluluk İlkesi: Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerinden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Üstlerde astlarının başarılarından veya başarısızlıklarından sorumludurlar. Üstler bu sorumluluklardan kurtulamazlar.

7)Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir kişi kaynakları kullanma ve serbestçe anlaşmalara girme konusunda ne dereceye kadar yetkili kılınmışsa o ölçüde sorumluluğa sahiptir. Yönetici kendisine tanınan yetkinin bir kısmını astlarına devretmiş olsa da sorumluluktan kurtulamaz. Astların sorumluluğu olduğu gibi üstte müteselsilen sorumludur. Sorumluluktan kurtulamaz.

8)Yetki Devri İlkesi: Astlardan beklenen faaliyetlerin yapılabilmesi için üstler yetkilerinin bir kısmını astlara devretmelidir. Bu yetki icra, karar verme, araştırma yapma ve plan yapma şeklinde olabilir.

9)İstisna İlkesi (İstisnalara Göre Yönetim Felsefesi):Bu ilkeye göre, organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sık sık tekrarlanan kararların astlara devredilmesidir. Rutin kararların dışında kalan ve o güne kadar rastlanmamış konularla ilgili kararlarla olaganüstü

önem taşıyan kararların yetkisinin üstlerde kalmasını savunmaktadır.

10) Açıklama İlkesi: Örgüt içerisinde, yetki çatışmaları-nın ve görev karışıklıklarının önlenmesine yarayan yetki ve sorumluluklarla örgütsel ilişkilerin açıkca yazılıp ilgililere dağıtılmasını ifade eder.

11) Denge İlkesi: Organizasyonun bölüm veya kısımlarının büyüklüğü arasında, ürün, politika, kalite, yöntem vb. hususların standartlaştırılması ile esnek tutulması arasında, merkezilik ile merkezkaçlık arasında bir denge aranmalıdır. Organizasyonda her bölüme işlerin gerektirdiği ölçüde önem ve değer verilmelidir.

12) Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Hazırlanan her organizasyon basit ve anlaşılır olmalıdır. Diğer bir ifade ile temel ilişkileri göstermeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır.

13) Değişebilirlik veya Reorganizasyon İlkesi: Her organizasyon oluşturulduğu koşul ve gerçekler için geçerlidir. İşletmenin zaman içinde büyüyüp küçülmesi, ürün veya pazarlarının değişmesini, stratejilerinin değişmesi, çevre şartlarının, teknolojinin, rakiplerin ve ekonomik şartların değişmesi durumunda organizasyonda değiştirilmelidir (Eren, 1996, s.149-154). Sosyal sorumluluk bakımından organizasyonda bölümlere ayırma önemlidir. Bölümlere ayırmada bir takım kriterler kullanılmaktadır. İşletmelerin faaliyetine uygun olarak seçilen bu ilkeler işletmeden işletmeye değişebilmektedir.

1) Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma: Örgütü oluşturan benzer veya aynı türden faaliyetlerin birlikte gruplandırılmasıdır. Bu gruplandırmaya göre işler veya görevler; pazarlama, üretim, finansman, personel, araştırma-geliştirme gibi temel fonksiyonlara dayanır.

Fonksiyonel bölümlere ayırma, mesleki uzmanlaşmayı sağlar, haberleşme ve karar almayı kolaylaştırır, kaynak kullanımında etkinlik sağlar, fonksiyonel çıktıların kontrolünü kolaylaştırır, bölüm yöneticilerinin eğitim ve yetiştirilmesini kolaylaştırır. Bunun yanında, bölümler arasında koordinasyonu zorlaştırır, koordinasyonun maliyeti yükselir, bütün dikkatleri bölüm amaçlarına çeker ve genel amaçlar gözden kaçırılabilir, bölüm şuuru değişiklik yapmayı zorlaştırır, genel yönetim elemanlarının yetiştirilmesi sınırlanmış olur, bölümler arası çatışma ve kıskançlık artar. Yöneticinin en önemli görevlerinden biriside personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmesidir (Salık, 1994). Sosyal sorumluluk hassasiyeti olan ve bu hassasiyeti personel tarafından bilinen yönetici, çatışmaları yönetme yada yönlendirmesi kolaylaşacaktır.

2) Üretilen Mal veya Hizmet Esasına Göre Bölümlere Ayırma: Üretilen mal veya hizmetin cinsi esas alınarak yapılan bir bölümlendirmedir (Tosun, 1977, s.257). Bu esasa göre faaliyetlerin gruplandırılması, bütün işletmeyi kapsayabileceği gibi sadece bir bölüm içinde yapılabilir.

Bu esasa göre bölümlere ayırmada, bölümler nisbeten bağımsız kar merkezi olarak değerlendirilebilir, hızlı değişikliklere uyum sağlama ve koordinasyon kolaylaşır, esnek bir yapıdır, ilaveler yapılabilir, alıcıların üzerinde odaklaşabilir, yönetici geliştirme imkanı daha kolaydır. Buna mukabil, uzmanlaşmış mamuller arasında koordinasyon problemleri artar, fonksiyonel alanlarda haberleşme azalır, fonksiyonel alanlarda belirsizlik ve tekrarlar meydana gelir.

3) Bölge Esaslarına Göre Bölümlere Ayırma: Değişik ülkeler yada ülke içinde coğrafi bölge ve şehirler gözönüne alınarak gruplama yapılmasıdır.

Bu ayırma göre, birimlerin mahalli şartlara uyum sağlaması kolaydır, mahalli çevre fırsatlarından da yararlanabilir, genel yöneticiler için mahalli bir eğitim alanı oluşur. Buna karşılık, çok sayıda genel yönetici gerektirir, bazı hat ve kadro hizmetlerinde tekrarlar oluşur, tepe yönetiminde mahalli faaliyetlerin kontrolünde problemler ortaya çıkar. Az ülke yada bölgelerde organize olmak, ülke ve bölgelerarası gelir seviyesi farklılıklarını törpülemek adına önemli bir sorumluluk örneğidir.

4) Müşteri Esasına Göre Bölümlere Ayırma: Üretilen mal ve hizmetlerin müşterilere daha iyi sunulması için müşterilerin sınıflara ayrılmasıdır. Konfeksiyon sanayinde, kadın giyim, erkek giyim, çocuk giyim, şeklinde sanayi işletmesinde, toptancıya satış, perakende satış şeklinde ayırım yapılabilir.

Bu bölümlenme, tüketici ihtiyaçlarına cevap verir, konu hakkında uzmanlık sağlar, müşteri hizmetlerinin koordinasyonunu kolaylaştırır. Bunun yanında da iş yapan araçların ve uzmanlaşmış personelin kapatısının altında çalışmaya sebep olabilir.

5) İşlem veya Makina Esasına Göre Bölümlere Ayırma: Yapılan iş veya kullanılan araç-gereçler zorunlu kılıyorsa, bu tür bir ayırma gidilir. Bu ayırım özellikle üretim işletmelerinde kullanılır. Makinaların kullanılmasında özel ustalık ve kabiliyetlerin bir işlem veya makine etrafında toplanması faydalı olmaktadır. Dokuma sanayinde, faaliyetler, halaç bölümü, cereler bölümü, fitiller bölümü, iplik dokuma şeklinde olabilmektedir.

6)Zaman Esasına Göre Bölümlere Ayırma: Sürekli çalışmayı gerektiren işletmelerin daha çok kullandığı bu uygulamada faaliyetler, vardiya veya posta şeklinde zaman esasına göre grublandırılır. Eğitimin amacı zamanı iyi kullanmayı öğrenmektir. İyi eğitilmiş personel ile bir birimlik veya bir günlük zamanda üretimin miktarının artırılması rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak, vardiya uslü çalışma şekli birtakım sorunlara sebep olabilir. İşletme yönetimi, sorunlara sorumluluk anlayışı ile çözüm yolları aramalıdır (Kadın çalışanları gece vardiyasına bırakmamak vb.).

7)Sayı Esasına Göre Bölümlere Ayırma: Başarısı büyük ölçüde insan gücüne dayanan işletmelerde, belli sayıda insanın bir araya gelmesi ile oluşan bölümlendirilmedir. Ordu yönetiminde ve tarım işletmelerinde daha çok kullanılır.

8)Matriks Örgüt Yapıları: Matriks örgütler, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri, dolayısıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir organizasyon metodudur.

Matriks örgütünün en önemli özelliği, normal uygulamaların tersine bazı çalışan ve yöneticilerin iki üste bağlı olmasıdır. Bu metod, iş yükünde meydana gelen sık sık olan değişikliklere uyum sağlar, bir projenin tüm sorunlarını bir sorumlu üzerinde toplar, fonksiyonel uzmanların kaynaklarını en üst seviyede kullanmasını sağlar, aynı anda bir çok sanayiye cevap verir. Bunun yanında, çalışma gruplarına olduğundan daha fazla değer verir, birbirinden farklı uygulama sistemleri çatışmaya sebep olur, proje yöneticileri ile hat yöneticileri arasında yetki ve güç çatışmalarına yol açar, bazı durumlarda maliyetlerin artmasına ve kararların geçikmesine sebep

olabilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.251-257). Sosyal sorumluluk, matriks örgüt yapısında diğer ayırımlara nazaran biraz daha fazla etkili olmaktadır. Çünkü, bu yapı, çok yönlü ve değişken bir durum arz etmektedir. Karışıklıklara meydan verilmemesi ve işletmeye bağlılığın sosyal sorumlulukla sağlanması gerekmektedir.

Organizasyon esasen atıl kaynakları bir araya getirmekle üretim yapma sorumluluğudur. Ancak, işletme organizasyonu işletmenin bulunduğu sektör ve pazarları dikkate alarak en uygun bir yapı oluşturma ve oluşturulan bu yapının sebep olduğu sorunlara azami derecede eğilerek çözüm bulma gayreti sosyal sorumluluk alanına girmektir. Bir işletme matriks yapıda örgütlenmesi durumunda kullanacağı insan ve makine gücü değişiklik arz edecektir. İstihdam edeceği personel duygusallıktan uzak, mantıklı, bilgili, bir çok alanda kabiliyetli kişi olmasına dikkat edilmelidir. Çatışmalara direnci olmayan, belli sahada uzmanlaşmış, değişiklikten hoşlanmayan, içine kapanık, herkesle kolay ilişki kuramayan personeli istihdam etmek hem personelin hemde işletmenin aleyhinedir. Ayrıca, az gelişmiş yada ücra köşelerde örgütlenmesi, yöre halkına ve bulunduğu topluma iyi niyet ve sorumluluğun ifadesidir. İşletme henüz kimsenin uğramadığı, şimdilik getirisi, müşteri sayısı ve müşteri gelirinin düşük olduğu bölgelerde örgütlenir. Bununla, gelecek zaman içindeki artan karlılık ve pazar payına göz diken rakipleri açısından işin kaymağını yiyerek ve müşteri bağımlılığı oluşturarak rakiplerine giriş engeli oluşturabilir. İşletme büyümek ve gelişmek istiyorsa organizasyon yapısını merkezizetçilikten adem-i merkezizetçiliğe doğru yapılandırmalı ve sorumluluk alanlarına girerek piyasaya nüfuz etmelidir. Belli bir karı

gözden çıkartıp, karın yüksek oluşumunu ve devamlılığını sağlamaya çalışmalıdır.

### **3.4. Yürütme Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi**

Yürütme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya yönlendirme süreci olarak kabul edilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.264). Özetle, komuta fonksiyonu, işletmede yer alan kişilere görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu özelliği ile, yürütme işlevinin konusu insanlardır. Kuruluşun işleyişi sürecince meydana gelen olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir veya yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan komuta işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğede sahiptir, sonuçta, komuta işlevi, rehberlik ve öğretmenlik gibi görevleride kapsar. Kırbaç ve korkuyla iş gördürme dönemi geride kaldığına göre, komuta yetkisine sahip üstlerin bilgi vermek, yol göstermek, ikna etmek gibi olumlu, barışçı ve demokratik yollarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amacına doğru yürütmesi zorunludur (Tosun, 1977, s. 273). Her yöneticinin başarması gereken en önemli iş, emri altındakilerini işletmenin amaçlarına uygun olarak çalışmalarını için motive etmektir (Thomson, 1998, s.119) Yürütme fonksiyonunun odak noktası emirlerdir. Emirlerde yazılı ve sözlü olmak üzere ikiye ayrılır.

a)Yazılı Emirler; emir ve talimatların astlara yazı ile bildirilmesi olup, verilen emirlerin çok fazla sayıda kişiyi ilgilendirmesi, genel nitelik taşıması, uzun süreli



faaliyetlerle ilgili olması akılda tutulması güç ve kritik durumların olması, yanlış anlamaların önlenmesi ve uygulamada birlik sağlanması açısından tercih edilmektedir.

b)Sözlü Emirler; astlara şifahi olarak verilen emirler olup, etkili olmak, açıklamada bulunmak ve motive eder tarzda astların hatırlarını okşamak için tercih edilebilir. Başarılı bir yürümenin sağlanması için verilen emirlerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler ise, emrin yerine getirilebilir ve makul olması, açık ve tam olmasıdır (Özalp, 1983, s.32-33). Yürütmenin etkinliğinin sağlanması için ;

1)Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi: Yönetici, işletmeyi amacına ulaştırmak için, insanları gelişigüzel değil, verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Hem personelin her birinden ayrı ayrı ve en fazla verim sağlamak hemde çalışanlardan grup halinde en fazla verimi almaktır.

2)Personelin Tanınması: İnsanın seçilmesi, tanınması ve verimli olacakları işlere yerleştirilmesi, yöneticiliğin en önemli ve en zor konularındandır. Çalışanların bedeni, zihni ve ruhi yönlerinin bilinmesine ihtiyaç vardır.

3)Kötü Niyetli Kişileri İşletmede Bulundurmamaya Çalışmak: Bedeni özellikleri yanında, kişilik yapısı açısındanda işletmeye zarar verecek ve diğer personele kötü örnek olacak kişileri işletmeye almamalıdır.

4)Personel İle İşletme İlişkileri: Personel işletmeye bir anlaşmayla bağlanmıştır. Yönetici, gerek personelin ve gerekse işletmenin çıkarlarının korunmasında çok dikkat etmeli ve her iki tarafı bir birine karşı savunmada geri kalmamalıdır. İşletme içi sosyal sorumluluğun fonksiyonu, işletme ile çalışanların çıkarlarının birbirine zarar verilmeden yönetilmesini sağlar.





5)Yöneticiler Çevrelerine İyi Örnek Olmalıdırlar: Disiplin ve itaati sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlarından biriside astlara iyi örnek olmaktır.

6)Personele Devamlı Olarak Kontrol Edildikleri İzlenimi Verilmemelidir: Oluşturulacak iyi bir örgütle ve sürekli yönerge aracılığı ile emirlerin yerine getirilip getirilmediğini aralıklarla denetlemeyi ihmal etmemelidir.

7)Yönetim Danışmalı Bir Sistem Kurmalıdır: Yöneticiler, astlarına plan, program, bütçe yada projelerinin açıklanmasını, emirlerinin ayrıntılarıyla anlatılmasını ve anlaşıldıklarına kanaat getirilmesine, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına, böylece işbirliği ruhunun oluşturulmasına imkan vermelidir.

8)Yöneticiler Ayrıntılarla Boğulmamalıdır: Üstler işletmenin gidişatından haberdar olmalı ve gerektiğinde ayrıntıarlada ilgilenmelidir. Ancak, bu ilgilenme önemli işleri aksatacak boyuta gelmemelidir. Yönetici sınırlı olan zaman ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarları bakımından en verimli ve öncelikli işlere ayırmalıdır.

9)Uygun Bir Ödüllendirme-Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır: İyi bir davranış ve başarı mutlaka taktir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Buna karşı, çeşitli uyarı, nasihat ve yol gösterici tedbirlerden başka, gerektiğinde düzeltici bir cezalandırma mekanizmasının kurulması gerekir. Yürütmeye fonksiyonlar açısından bakıldığında;

1)Güç ve Otorite: Kişinin şahsında var olan potansiyel enerjiye güç denir. Güç aynı zamanda, bir kimsenin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirme faaliyetidir. Güçün kaynağında, ödüllendirme, cezalandırma, kanunlar, uzmanlık veya karizma bulunabilir. Bir kişi psikolojik, ekonomik, fiziki ve bilgi güçüne sahip olabilir.

Otorite ise, emir kumanda yetkisini ve gücünü ifade eden ve grubu oluşturan kişiler arasında hiyerarşik ilişkiler oluşturmak suretiyle psiko-sosyal farklılaşma ortaya koyan bir güçtür. Otorite; bilgiye bağlı, bünyeye bağlı, kişiye bağlı ve manevi otorite olmak üzere sınıflandırılabilir. Ayrıca, resmi ve gayr-i resmi otoritelerden bahsedilebilir. Sosyal sorumluluğun fonksiyonlarından biriside güç ve otorite sağlamasıdır. Sosyal sorumluluğa sahip işletme ve yöneticiler güç ve otoritelerine sosyal sorumluluğun güç ve otoritesini katarak iç ve dış çevrede daha etkili olabilecektir.

2)Yetki ve Sorumluluk: Belirli bir kaynaktan verilen bazı emirlerin bir grup insan tarafından yerine getirilmesi imkanındır. Örgütlerin yönetilmesi yetkinin varlığına bağlıdır. Yetki, astlardan bir şeyin yapılmasını isteme hakkıdır. Yetkisiz sorumluluk olmayacağı gibi, yetkide beraberinde bir sorumluluğu meydana getirir. Yönetici, yetkisini astlarına devretse dahi sorumluluktan kurtulamaz. Ancak, yetki ve sorumluluğunun denk olması gerekir.

3)Liderlik: Önderliğin pekçok tanımı yapılmıştır. Yöneticilik ile önderlik zaman zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram bir birinden farklıdır. Yönetici durumunda olan kişiler lider olamayabilir, ancak iyi bir lider iyi bir yöneticidir. Lider, yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen, yenilikçi, misyon ve vizyon sahibi bir kimsedir. Yürütme fonksiyonunu etkili bir şekilde yerine getirebilmek için lider yada yöneticinin personele yol göstermesi, ikna etmesi ve moralini yüksek tutması gerekir. (Pekdemir, 1991, s.119). Sosyal sorumluluğa sahip lider yada yönetici bu noktada önemli bir avantaj sağlamış olacaktır. Sosyal sorumluluk bir liderlik vasfıdır.

Yönetim fonksiyonunun aksiyon ifade eden yürütme işlevinin esası iş yaptırmadır. Yönlendirme, etkileme ve etkin olmanın kaynağı farklı olabilir. Gerek yönetim gerekse işletmede hakim felsefe ve örgüt kültürü, örgüt kişiliği ve politikası çalışanları motive etme bakımından çok önemlidir. Yürütme fonksiyonu sosyal sorumlulukların çalışanlara olan kısmıyla direkt ilgilidir. Sosyal sorumluluklara mümkün olduğu kadar riayet eden işletmeler güç ve otorite kaynaklarına sosyal sorumluluğu da katmış olurlar. Çalışanın istek ve arzularını, makul ve makbul taleplerini iş ve çalışma ortamındaki sağlık ve çalışma şartlarını, eğitim ve ödüllendirme sistemlerini hakıyla yapmaya çalışan işletme yada yönetim çalışanlardan haklı olarak bir çok fedakarlık istemeye yüzü olacaktır. Çalışanların, motivasyonsuz, morali bozuk, karamsar, tembel, kaytarıcı, sorumluluktan kaçıcı olması ile, aktif, motivasyonu yüksek, gayretli, çalışkan, kendisini isbat etmesi için sorumluluk alması, yönetime iştirak etme arzusunun olması arasındaki büyük uçurum sosyal sorumluluğun fonksiyonu ile kapatılabilir. Çalışana güvenen ve çalışanı tanıyan yönetim zor işleri başarmada arkasında büyük bir manevi destek hissedeceğinden yeniliklere açık olma ve işletmeye yenilikleri getirme, yeni piyasa ve pazarlara girme, yeni yönetim ve üretim metodlarını getirmede tereddüde düşmeyecektir. Çalışanların kabulü ve benimsemesi; işletmeye bağlanması, kararlara katılmasının sağlanması, performansının yükseltilmesi sosyal sorumluluk anlayışı ile sağlanacaktır. İşletme, bilgi ve becerisi yüksek, motive edilmiş, çalışanlar ile vizyon sahibi, cesur ve atak aynı zamanda kararlı, büyük düşünebilen, demokratik yapıya sahip yenilikçi yöneticileri kazanacağından başarılı bir şirket ve rekabet yarışında bir üstünlük

kazanacaktır. Zira kendi müşterisi olan yönetici ve çalışanlarını memnun edemeyen işletme dış müşterilerini memnun etmesi zor olacaktır.

### **3.5. Koordinasyon Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi**

Bir işletmede çalışmayı kolaylaştırma ve başarıyı sağlamak için örgütün bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Koordinasyon, ortak bir harekete varmak için, bir işin daha etkili bir şekilde yapılmasını ve insanların çabalarını birbirini takip ederek, iç içe geçerek birbirlerini bütünleştirmesini sağlayacak şekilde birleştirerek, gerekli iş birliğini, en uygun ortamı, zamanı, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlemdir.

Koordinasyon, departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer, bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelememe gibi sorunlar azalacak işbirliği seviyesi ve anlayışlılık artacak koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Eren, 1996, s.225). İyi koordine edilmiş bir işletmede, her departman ve kısım, diğerlerinin ne yaptığından haberdardır. Ve onunla uyumlu olarak yürür. Yine her bölüm, değişen şartlarla, devamlı uyum halindedir. Aksi halde, her bölüm diğerlerini hesaba katmaz, sorumluluğunu bir kağıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak ister, ferdler kendi çıkarlarını ön plana aldıkları gibi girişim ve disiplinleri zayıftır (Tosun, 1977, s.307). Yeni tekniklerin gelişmesi, iş hacmindeki değişiklikler, yönetim anlayışındaki değişiklikler koordinasyon fonksiyonunun önemini artırmaktadır. İşletme koordinasyon fonksiyonu sayesinde çevresiyle uyumu gerçekleştirmeye çalışır (Erdoğan, 1975, s.112).

İşletme sosyal sorumluluk faaliyeti ile de iç ve dış uyumunun kalitesini yükseltir.

Koordinasyonu sağlama işletmenin tepe yönetimine ait bir iştir. Anca tepe yönetimi, kişisel ilişkilerde kimlerin amaca uygun veya karşı davranış sergilediklerini görebilecek durumdadır. İşletme büyük olunca emir, yönerge ve inanç aşlamalarını yazılı olarak bildirme zarureti doğar (Yalaz, 1990, s.123). Sosyal sorumluluğun prensiplerini yazılı kural haline getiren işletmeler, işletme içi koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırmış olacaktır. Koordinasyon çeşitleri yatay, dikey ve çapraz olarak sınıflandırılabilir. Koordinasyon çeşitleri yatay, dikey ve çapraz olarak sınıflandırılabilir. Koordinasyon çeşitleri yatay, dikey ve çapraz olarak sınıflandırılabilir. Koordinasyon çeşitleri yatay, dikey ve çapraz olarak sınıflandırılabilir.

1)Dikey Koordinasyon: İşletme içinde farklı kademeler arasında uyumlaştırma faaliyetleridir.

2)Yatay Koordinasyon: Aynı kademedeki bulunan bölümler arasında söz konusu olmaktadır. Bu koordinasyonda her yönetici kendi bölümünden sorumlu olup, diğer yönetici üzerinde yetki kullanma hakkı yoktur.

3)Çapraz Koordinasyon: Matriks yapılarda bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çapraz koordinasyonda, örgütsel yapıdaki komuta zincirinin yerini projeler kullanılan özel bölümler alır. Dikey, yatay ve çapraz koordinasyonda ortaya çıkabilecek muhtemel problemler, sosyal sorumluluğun başkalarının haklarına saygı gösterme erdemliliği sayesinde önlenecektir.

4)İç Koordinasyon: Üst yönetici, bölüm yöneticisi ve diğer yöneticiler arasındaki faaliyetlerin düzenlenmesi (İşletme içi düzenleme) ile yönetici, eleman, iş, malzeme arasında uyum sağlanması (bölüm içi düzenleme) faaliyetlerinden oluşur. İç koordinasyon, işletme içi çevresine ait sosyal sorumluluklarla mükemmel hale getirilebilir.

5)Dış Koordinasyon: İşletme dışındaki yakın çevre faktörleriyle ilişkilerde ortaya çıkabilecek uyumsuzlukların düzenlenmesine ilişkin çalışmalardan oluşur. Yöneticiler, işletme dışı sosyal sorumluluk faaliyeti ile dış koordinasyonun ahengini ve uyumunu gerçekleştirebilir.

Haberleşme; kişiler arasındaki bilgi, duygu ve düşünce alışverişini ifade eder. Kişi ve gruplar arasında bir mesaj alışverişidir.

Haberleşme kişisel seviyede, gruplar seviyesinde ve işletme seviyesinde gerçekleşebilir.

1-Kişisel Haberleşme: Kişiler arasında bir mesaj alışverişi olup, kısa bilgi notları, bültenler, yazılı raporlar, tele konferans sistemleri, ses ve görüntü gönderme araçları, modem kartlarıyla on-line esasına göre bölümler arası kurulmuş olan bilgisayarlar ve bilgi deposu olarak kullanılan bilgisayarlar araç olarak kullanılmaktadır.

Kişisel haberleşmenin özellikleri ise kaynak, semboller, mesaj, iletişim kanalı, sembollerin çözülmesi, alıcı ve geri bildirimden oluşmaktadır. Sosyal sorumluluk haberleşmenin başarılı bir şekilde yapılmasını sağlar. Çünkü, sosyal sorumlulukta karşı tarafı anlama, durumundan haberdar olma, sıcak hisler besleme, böylece haberleşmeye engel olabilecek virüsleri yok etmek mümkün olacaktır. Haberleşme için, haberleşme araçlarının varlığı tek başına yeterli değildir.

2-Grup Haberleşmesi: Grup haberleşmesinde norm, ortak amaç, işbirliği, iletişim mevcuttur.

3-Örgütsel Haberleşme: Burada dikey, yatay ve çapraz haberleşme söz konusudur. Ayrıca, tek yönlü ve çift yönlü haberleşmeden bahsedilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.270-276).

İşletme maddi ve beşeri unsurlarıyla bir bütün olup, dış çevre ortamında hayat bulması sebebiyledir ki, hem işletme içinde hem dışında çatışmadan uzak, uyumlu, koordineli ve etkili çalışması esastır. Hak ve menfaatlerin, görev ve yetkilerin, beklenti ve çıkarların sınırının aşılması toplum ve işletme huzurunun temin edilmesinde koordinasyonun önemi büyüktür. Sosyal sorumlulukların koordinasyona etkisinin önemi de aynı şekilde öneme sahiptir. İç koordinasyonun sağlanmasında, işletmenin iç sosyal sorumlulukları, dış koordinasyonun etkin bir şekilde sağlanmasında da dış sosyal sorumluluklarının etkisi çok büyüktür. Zira, işletmenin çalışanlarına ve çevresine şefkatli olması ve çalışanlar ile çevresinin işletmeye karşı iyi niyet beslemesi, kin ve nefretin izale edilmesi, çatışma ve düşmanlıkların önüne geçilmesi ancak ve ancak işletmenin sosyal sorumluluklara riayet etmesi ölçüsünde temin ve tesis edilebilir.

Yöneticiler, çalışanların beklenti ve isteklerine eğilerek onlara danışmalı ve anlaşmalı bir tutum takınmalı, gerek koordinasyonun sağlanmasında gerekse koordinasyon bozukluklarına sebep olabilecek psikolojik duygu ve düşünceleri bertaraf etmesi halinde bölüm ve bölümlerarası kaliteli bir işbirliği kurabilecektir. Aynı şekilde, çevre ve çevresel etkenlerin hesaba katılması ve yakın çevre faktörleri ile çıkabilecek uyumsuzluklar sosyal sorumluluklar vasıtasıyla çözecek yada problemler çıkmadan engel olabilecektir. Kanuni yükümlülükleri yerine getiren bir işletme müeyyidelerinden emin olacağı gibi, rakiplere, müşterilere, satıcılara vs. diğer çıkar gruplarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi halinde de bu grup ya da kesimlerden gelebilecek ve işletmenin dış koordinasyonunu bozabilecek olumsuz,



fiillerinden de emin olabilecektir. İyi ve kaliteli bir koordinasyon kurulması, koordinasyonsuzluğa sebep olabilecek engellerin ortadan kaldırılması, işletmenin iç ve dış yapıyı iyi bilmesi, analiz etmesi, mevcut ve potansiyel faktörleri ortaya koyması, işletme içi ve dışı çıkar gruplarıyla uyumlu olması ve işletme faaliyetlerinin kaliteli ve ahenkli olması sosyal sorumluluk kapsamında kolayca yapılabilecektir.

### **3.6. Kontrol Fonksiyonuna Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi**

Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Kontrol, yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumlarını, olması gerekenlerle bağdaşıp bağdaşmadığını araştırmakla ilgilenmektedir (Eren, 1996, s.228). Burada işletmenin faaliyetlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçülerde başardığını belirli zamanlarda tasnif edilmesine ilişkin faaliyetler topluluğu söz konusudur (Pekdemir, 1991, s.121).

Başka bir açıdan kontrol, yapıcı, düzenleyici bir faaliyet olarak görülür. Bunun birinci sebebi, şartlar devamlı olarak değişmektedir. Amaçların belirlenmesi ile bunlara ulaşılması arasında geçen sürede çok şeyler değişebildiği gibi amaçların dahi değiştirilmesi gerekebilir. Kontrol sistemleri sosyal sorumluluğun geniş bilgi sistemi ile desteklenerek yöneticilere bu değişiklikleri erken sezme imkanı verebilir. İkinci sebebi, hataların bir biri üsyüne binmesidir. Küçük hataların zaman içinde büyük boyutlara ulaşabilir. Kontrol ile



hatalar üst üste gelmeden yakalanabilir (Hatipoğlu, 1993, s.317). Hataları yakalamak tek başına yeterli değildir. Bunların bertaraf edilmesi lazım. Kontrol sistemi ile yakalanan hataların sosyal sorumluluk faaliyetleri ile giderilmesi kolay ve kalıcı olması mümkündür.

1980'li yıllarda başlayan benchmarking çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmıştır. Bunun önemli bir sebebi, ulusal ve uluslararası kalite yarışmalarında içsel ve dışsal mukayesenin önemli ölçü durumuna gelmesidir (Sarıhan, 1998, S.238). Bu durum bize gelecekte sosyal sorumluluk faaliyetlerinin küresel cephesinin önem kazanacağını göstermektedir. Yurt içi sorumluluklarını severek yerine getirebilen işletmeler, yurtdışı sosyal sorumluluklara eğilmede zorluk çekmeyecek ve ihracat avantajı yakalayacaktır. Kontrolün safhaları ise;

1-Başarı Standartlarının Belirlenmesi: Başarı standartları, organizasyonun en tepe noktasından en alt seviyesinde faaliyet yapan memur ve işçiler için erişilmesi gereken hususlardan oluşur. En üst düzeyde genel amaçlar standarttır. Zaman içinde örgütsel faaliyetler her hiyerarşik seviyede bu standartlarla mukayese edilerek başarı düzeyleri tesbit edilmektedir. Standartlar, endüstrinin özelliklerine, çevre koşullarına, işletme özelliklerine, yönetici ve çalışanların bilgi, görgü, yetenek ve tecrübeleri de göz önünde bulundurularak bilimsel metotlarla tespit edilmelidir. Standartlar, açık ve anlaşılır olmalı, kesin ve rakkamlaştırılmış olmalıdır.

2-Fiili Başarının Ölçülmesi: Mevcut başarının ölçülmesi için organizasyon içinde çeşitli araçlardan yararlanılarak fiili durumun ortaya konması gerekir. Buna, muhasebe kayıt sistemi, raporlar, bütçe kayıtları, maliyet ve stok kayıtları vb.'leri örnek olarak verilebilir.

3) Standartlarla Gerçekleşen Başarının Karşılaştırılması: Standartla gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve neticede başarı düşük ise gerçek sebeplerini tespit ve analiz ederek sorumluluklarını bulmak ve düzeltici tedbirleri almak ve geliştirici, başarıyı artırıcı önlemleri almak gerekir.

4-Düzeltilici Önlemlerin Alınması: Standartlarla mevcut durumun karşılaştırılmasında ortaya çıkan sapmaların sebeplerinin anlaşılması ve standartların uygun hale getirilmesi veya diğer düzeltici önlemlerin alınması zorunludur. Kontrol fonksiyonu, sorunları engeller haline gelmeden önce durduran ve bir uyarıcı niteliği taşımaktadır (Nelson, 1999, s.107-109). İşletme, sosyal sorumluluklarla uyarıları dikkate alarak düzeltici önlemleri almalıdır.

İşletme faaliyetlerinin etkili ve verimli sürdürülmesi için temel yönetim kontrol sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, örgütsel faaliyetlere rehberlik etmek, onlara yol göstermek ve arzu edilene yönelmek amacıyla kurulmuş entegre bir sistemdir.

1-Stratejik Plan: Genel stratejik amaçları, üretilen ürün veya hizmetleri, rekabeti, ekonomik gelişmeleri ve yeni iş imkanlarını içerir.

2-Finansal plan: Stratejik planlara dayanılarak 1 ile 5 yıl içerisinde gerçekleştirilecek satış ve gelirin projeksiyonu ile ilgilidir.

3-Faaliyet Bütçesi: Gelecek yıl için öngörülen ve bir yıllık giderler, gelirler, varlıklar ve diğer finansal rakamları içerir. Bütçe raporlarını tüm bölümler için geliştirir.

4-Amaçlara Göre Yönetim: Yönetici ve diğer çalışanların başarıları için standartlar geliştirme ve

faaliyet sonuçlarını yada fiili başarılarını resmen değerlendirme ve sicillere kaydetme yöntemidir.

5-Yönetim Bilgi Sistemi Raporları: Organizasyonun tüm birim ve bölümlerinin başarısıyla ilgili istatiksel verilerinin zaman içinde düzenli bir şekilde akışı ile ilgilidir. Y.B.S. normal olarak finansal olmayan verileri kapsamaktadır.

6-Faaliyetler Yönetimi Sistemleri ve Raporları: İşletmenin envanter, planlama ve satın alma ve stoklama sistemi, dağıtım sistemleri, proje yönetimi ile ilgili geliştirilen sistemler ve raporlarla ilgilidir (Eren, 1996, s.229). İşletme genel amaçlarına ulaşma derecesini ve başarısının ölçümünü yapmak ve hedefleri ile ulaştığı seviyeyi ölçmek, genel amaçlarına ulaşamamış ise sebeplerini tespit etmek ve düzenleyici tedbir almada objektiflik ve hesaba katılan faktör sayısının artırılması ve hatta işletme standartlarında aşırılık olup olmadığı hususunda gerçekçi, akılcı, değişiklik ve yenilikleri dikkate alıcı ve vizyon açısından sosyal sorumluluk muhasebesi, sosyal denetim ve sosyal denetim raporlarından faydalanması gerekir.

İşletme gerek iç gerekse dış denetçiler vasıtasıyla sosyal performansını ölçer. İşletme yalnız ekonomik performansını ölçmekle kontrol edilmiş olmaz. İşletmenin sosyal yönü, performansının da sosyal olmasını ya da sosyal performansın dikkate alınmasını gerekli kılar. İşletme çalışanlarına, çevreye, müşteriye, devlete vb. faktörlere karşı, faaliyet ve etkinliklerinin ekonomik ve sosyal yönünün işletme başarısına veya kontroldeki sapmalara etkisini tespit edebilecektir. Böylece, hedefe ulaşmada sapma var ise bunun sorumlularının tayini isabetle yapılacağından yanlış sorumlu ve zan altında kimse kalmayacaktır. Ayrıca düzenleyici tedbirlerin

isabetli ve etkili ve gerçekçi olması sağlanacaktır. Sosyal sorumluluk muhasebesi verileri de ayrıca kontrol aracı olarak kullanılabilir. Sosyal sorumluluktan uzak ve sosyal sorumluluk muhasebe sistemi ya da sosyal denetimi bulunmayan işletmeler sosyal amaçlarını ya da sosyal amaçlarının kontrolünü yapamayacağından, sadece ekonomik amaç ve ekonomik amaçlarının kontrolünü yapacağı için hem sosyal amaçlardan uzak olacak hem de ekonomik amaçlarına ulaşmada faaliyetlerine etkisi olan çevresel etkileri hesaba katamayacağından kontrolünün de sonuçları eksik olabilecektir.

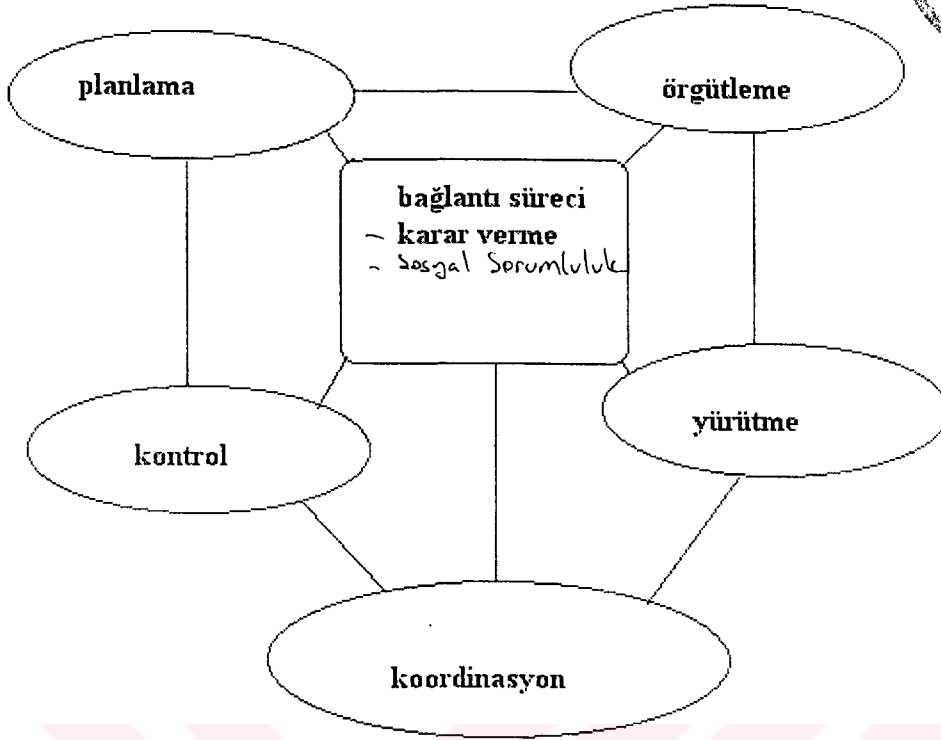
Kısaca, sosyal sorumluluk kavramı, standartların oluşmasında ve gerçekçi olmasında etkilidir. Fiili durumun ölçülmesinde sosyal performansın hesaba katılmasıyla, düzenleyici tedbirlerin alınmasında da gerçek sebep ve sorumlu tespit ve tayininde etkili olur. Böylece de isabetli çözüm yolları bulunmasını sağlayacaktır.

### **3.7. Karar Vermeye Genel Bakış ve Sosyal Sorumlulukla Etkileşimi**

Sözlük tanımı itibarıyla karar, bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çareyi ifade etmektir. İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi birinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır. O halde, seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme ile karar verme çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder. Dikkat edileceği üzere, iyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar

verme daima seçim yapma ile eşdeğerdir. Kararsızlık, karar verememe seçim yapamamayı ifade eder (Koçel, 1993, s.35) Bir başka ifade ile karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Yöneticiler, işletmenin amaçlarını ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanlarının neler olduğunu bilmeli ve birer alternatif dizisi olarak ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdır. Karar verme, yönetimin fonksiyonlarının her birinin tabiatında vardır. Planlama yaparken uzun, kısa ve orta vadeli planların seçimi, organizasyonda işletme yapısına en uygun yapının tercihi, koordinasyonda, koordinasyon araçlarının seçimi keza kontrolde standart oluşturma, mukayese ve düzenleyici tedbirlerde ayrı ayrı seçim yapma ve karar alma söz konusudur.

Karar aynı zamanda, neyin başarılacağını, hedeflerin yönlendirilmesini ve sonuçların değerlendirilmesini içine alan bir tür ölçme kriteri görevi görür (Folina, 1999, s.43). Karar veren kişi bir karar verirken hem bir tercih yaptığının hem de bir kontrol ölçme kriteri tespit ettiğinin farkına varmalı ve kararın objektifliğini sosyal sorumluluk bilgi sistemi ile artırmaya çalışmalıdır. Karar verme, aynı zamanda bir problemi çözme işidir (Turanlı, 1998, s.4) Problem çözümünde güç ve bilgiye olan ihtiyacın sosyal sorumlulukla elde edilmesi önemlidir. Çünkü, bu yolla elde edilen güce direnme pek olmaz.



Şekil.3.1.Yönetimin Fonksiyonları

Kaynak: Akat İlker, Budak Gönül, İşletme Yönetimi, İstanbul-1994, s.120'den geliştirilmiştir..

Karar vermek kolay bir iş değildir. Karar vermek belirli bir süreci gerektirir.

1-Karar verme süreci insanı psikolojik bir strese sokar. Zahmetli ve zor bir iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını artırmak, her alternatifin yarar ve sakıncalarını birbiriyle karşılaştırmak ve seçim yapmak zor bir iştir.

2-Karar verme teknik bir konudur. Bilgi toplamak ve bilgileri yararlı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir.

3-Karar verme masraflıdır. Bilgi toplama, işletme ve yararlı hale getirme araştırma organizasyonu ve

uzmanlara ihtiyaç gösterir. Ayrıca, alternatif yararlarından vazgeçmede ayrı bir masraftır.

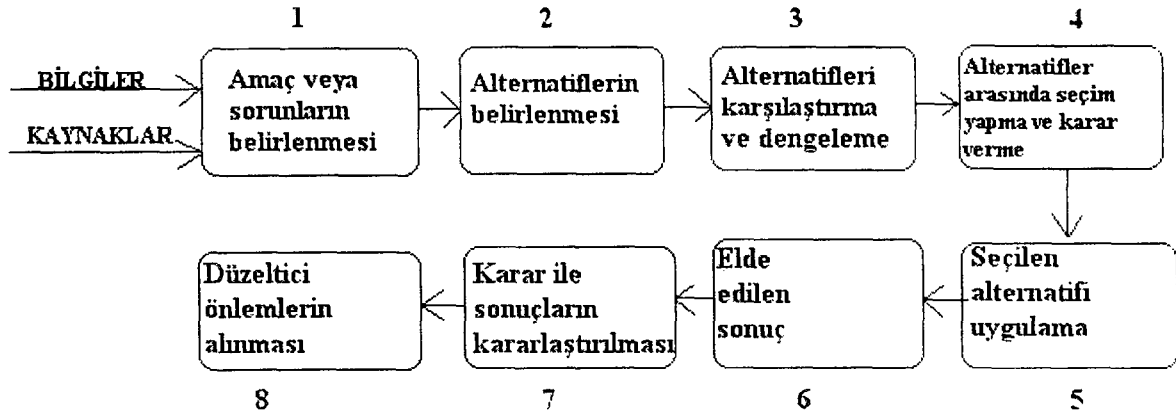
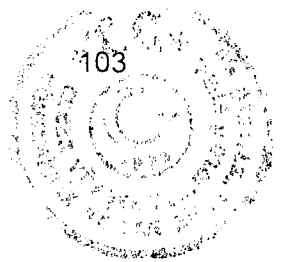
4-Karar verilirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Rasyonel davranma zorunluluğu vardır.

5-Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü demektir.

6-Karar verilmesinde ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman belirlenir. Karar ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde verilecek, ne zaman harekete geçilecek, verilerin toplanmaları ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacak yani karar vermenin de kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.

7-Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan, sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Karar niçin verilir denince karar vermeyi zorunlu kılan sorunların bulunduğunu ve karar vermenin de sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti olduğunu unutmamak gerekir.

8-Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bu günden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır



Şekil.3.2 Karar verme sürecinin safhaları ve uygulama-kontrol ilişkileri

Kaynak: Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayım, İstanbul, 1996, s.130.

Karar verme geleceğe ilişkin tercih yapma olduğundan, karar vermeye ilişkin toplanan bilgilerin zaman içinde değişikliğe uğraması ve çevre şartlarının değişmesi oranı ve etkisi kararı belirsizleştirmektedir.

Belirlilik; yöneticinin ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edilebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ancak, zaman içinde sık sık değişebileceğini ifade eder.

Risklilik; kararın açık seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için yeterli miktarda bilgiye ulaşmasının mümkün olduğunu ifade eder.



Belirsizlik; amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder.

Muğlaklık; hem çözümlenecek sorunun yada ulaşması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunların elde edilmesinin mümkün olmadığını ifade etmektedir.

Hiyerarşik düzeylere göre kara türleri konumuz açısından önem arz ettiğinden kısaca değinmek gerekirse;

1-Kurumsal Kararlar: Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Çoğu kez bu safhada profesyonel yönetici yer almaz. Burada yatırımcı çok yönlü fizibilite etütleri yaptırır ve en uygun yatırım alanlarını belirlemeye çalışır. Bu kararlarda belirsizlik ve muğlaklık deresi büyüktür.

2-Stratejik Kararlar: Bu kararlar işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesini, yeni yatırımlara girişilmesini ve ürün ve pazar çeşitlendirilmesine ilişkindir. Bunlar, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenler. İşletme amaçlarını belirleme, alt hedefleri oluşturma stratejik kararlarla gerçekleştirilir. Stratejik kararlar ayrıca, rakiplerin, müşterilerin, mali kuruluşların, sendikaların, satıcıların devlet ve yerel yönetimlerin vs. izledikleri politikaları değerlendirilmekte ve işletmenin bunlar karşısındaki stratejilerini ortaya koymaktadır. Yine, işletme faaliyetlerini ve pazarlarını etkileyecek ekonomik, teknolojik, politik, sosyal-kültürel ahlaki vs. şartları değerlendirip buranın imkan ve fırsatları tehdit ve tehlikelerin neler olacağına karar verir.

3-Yönetmel Kararlar: İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri faktörlerin top yekün

planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetsel kararlar denir. Bu kararlar sayesinde organizasyonun biçimi oluşturulur. Bütçe ve kaynak dağıtımı Őekillenir, yetki dağıtımı, haberleşme biçimi ve yolları, kaynak edinim yolları ve yöntemleri ortaya konur.

4-Operasyonel Kararlar: Hiyerarşinin en alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu kararlar sayesinde dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır. Yani işletme kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi, arzulanan çıktılarının elde edilmesi amaçlanır. Operasyonel kararlar yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını alır. Hareket araştırması veya kantitatif tekniklerle programlanarak optimize edilebilirler. Bunlar belirsizliği ve riski az olan kararlardır (Eren, 1996, s.129-139).

Yöneticilik işi karar verme olması ve "en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir" denmesine rağmen bazı yöneticiler kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır. Böylece maliyeti yüksek ve telafi edilemez olan zamanın kaybolmasına sebep olabilmektedir. Yöneticileri kararsızlığa düşüren bir çok sebep vardır.

1-Bilgi, data ve veri yetersizliği

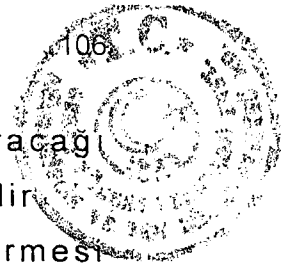
2-Amaçlar veya sorunlar net ve açık olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.

3-Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.

4-Seçim kriteri belirsiz olabilir.

5-zm alternatifleri birbirine çok yakın olduğu için yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.

6-Yönetici karar sürecini kullanma yetkisine sahip olmayabilir. Yani karar vermek durumunda olmayabilir.



7-Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.

8-Tercih edilen alternatifin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında yönetici seçim yapmakta zorlanabilir.

9-Yönetici, risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.

10-Yönetici, kişilik özellikleri itibarıyla kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, "kararsız" bir tip olabilir.

11-İşletme içi, politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi seçim yapmakta karamsar bırakabilir.

12-Bir olayı yaşayan ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yöneticinin olayın özelliklerine derinlemesine vakıf olmaması karar vermesini güçleştirebilir.

13-Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen kararsızlığa sevk edebilir.

14-Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu sebeple yönetici çekimser kalmakta olabilir (Koçel, 1993, s.49).

İşletme amaçlarına ulaşmak için eldeki maddi ve beşeri faktörler ile çevresel faktörleri dikkate alıp, en uygun yol ve yöntemlerin tercihi söz konusu olduğuna göre, sosyal sorumluluk yönetim işinin en fazla karar verme sürecini etkilemektedir. İyi bir karar verilmesi, alternatiflerin sıhhatli bir şekilde ortaya konmasına yardımcı olan bilgilerin doğru ve sıhhatli olmasıyla mümkündür. Ayrıca, bu bilgi ve çevre şartlarının değişmezliği, sabit olması süresidir. Yönetici, sosyal sorumluluk anlayışı içinde yakın temas da bulunduğu iç ve dış çevreden bilgi toplar ve iyi bir şekilde analiz ettiği

çevrenin değişme olasılığını tahmin etmeye çalışır. Bunun yanında, yönetici, çevreye olan sorumlulukların yerine getirmesi mukabilinde, bunu iyi bir şekilde kullanıp yakın çevre elemanlarını etkilemeye, onların tavır ve davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Böylece, hem kararsızlıktan kurtulur hem de en iyi kararı vermeye imkan bulur. Gerek işletme içinde, gerekse yakın ve genel çevrede en kısa zamanda dahi meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin edemeyen yöneticiler, kendilerini kararsızlıktan kurtaramayacaktır. Sosyal sorumluluk düşüncesi ve faaliyeti sayesinde işletmenin iç ve dış yapısını, yani çalışanını, müşteriisini, rakiplerini, satıcılarını, mali ve kredi kuruluşlarını, devlet ve yerel yönetimleri ayrıca, ekonomik yapıyı, teknolojik seviyeyi, toplumun sosyo-kültürel yapısını, uluslararası etkenleri tanıyıp meydana gelebilecek olayları ve işletmenin bu olaylardan etkilenmesi derecesini anlama ve görmede basiret kazanacaktır.

Sosyal sorumluluk işletmenin kuruluşunu önemli ölçüde etkiler. Zira yatırımcı, fizibilite çalışmaları esnasında yaptığı ekonomik, teknik, finansal, yasal ve, örgütsel araştırma ile kuruluş yeri seçimi ve kriterlerinin ortaya konması tamamıyla işletmenin yakın çevresinin; işletmeden beklenti içinde olduğu ve işletme faaliyetlerini etkilemesinden başka bir şey değildir. Yatırımcı, bunlardan birisini ihmal etse, mesela, yasal araştırmayı eksik ya da hiç yapmasa, işletmeyi üretime açmak istediğinde ilgili kurum ve kuruluşlara kayıt alma, tescil ve ruhsat alma işlemlerinde büyük sıkıntılar yaşayabilir. Hatta ruhsatsız işletmeyi üretime geçiremez.

Stratejik kararlar seviyesinde işletme, girmeyi düşündüğü pazarları ve yeni yatırım alanlarını belirleme,

yakın ve genel çevre elemanlarını analiz etme ve işletme stratejilerini belirleme gibi bir durum var ki bu da, sosyal sorumluluğun aslı ve esasıdır.

Yönetmel ve operasyonel kararlarda da, işletme yapısını oluşturma, kaynak temini ve tahsisi diğer yandan bu yapı içerisinde tahsis edilen kaynakların etkin, verimli ve karlı bir şekilde dönüşümü, yani rasyonelliği hem işletmenin dış çevresine olan sorumluluklarını, hem de iç çevresine olan sosyal sorumluluklarını yapmasıyla doğru orantılıdır. Bulunduğu çevre şartı ve sektöre uygun düşmeyen bir yapı kimsenin işine yaramaz, finansal kuruluşlara ve sermayedarlara olan sorumluluğunu yerine getiremeyen işletme kaynak bulmada güçlük çeker. Kaynak tahsisini dengesiz ve şuursuz yapan işletme bu kaynakların etkin ve verimli çalıştırılmasını isteyemez. Karar almayı kolaylaştıran etkenlerin en etkili olanlarından birisi de sosyal sorumluluk bilgi sistemidir.

## 4.YÖNETİCİLERİN SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ TESPİT EDİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler, faaliyet gösterdiği çevrenin bir üyesi ve parçası olup, çevresinden temin ettiği beşeri, finansal, araç, gereç ve hammadde gibi çeşitli kaynakları, optimum kullanmak suretiyle çıktı üretmek maksadını güden iktisadi bir birimdir. Bu iktisadi birimin aynı zamanda iktisadi davranması bir zaruriyettir.

İşletmelerin iktisadi faaliyetleri, ilgili tarafların çıkarlarına zarar vermeden yönetilmesi gerekir ki, bu görevi işletme tüzel kişiliği adına işletme yöneticisi bilfiil yerine getirir. İşletmenin bu noktada eli, ayağı, gözü ve beynidir. Bu cümleden olarak işletmenin sosyal sorumluluk anlayışını yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetim biçimleri şekillendirmekte teşekkül ettirmekte olduğundan, yöneticilerin sosyal sorumluluk konusuna ilişkin görüşleri araştırılmak istenilmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları ve Yönetimi

Araştırmamızın kapsamına 27.8.1997 tarihli Dünya Gazetesinde yayınlanan İstanbul Sanayi Odası'nca hazırlanan 1997 yılı "500 büyük sanayi kuruluşu" adı altında açıklanan Marmara bölgesinde yer alan otomotiv

sanayi alınmıştır. Araştırmamıza konu olan otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren işletme on üçdür.

Araştırma, zaman ve fazla masraf gerektirmesi bakımından Marmara bölgesi ile sınırlı tutulmuştur. Gerek ürettiği ürünün uzun ömürlü olması sebebiyle sosyal sorumluluklarının uzun süre devam etmesi gerekse büyük sanayi kuruluşları içerisinde ilk sıralarda yer alması böylece imkanı nispetinde sorumluluk alınması fikrinden hareketle otomotiv sektörü araştırma kapsamına alınmıştır.

Yöneticilerin sosyal sorumluluk konusuna nasıl baktığı, bu hususda üzerlerine düşen sorumluluğu ne derece yerine getirdiği yada meyli olduğunun anlaşılmasına ilişkin bilgi ve verilerin anket metoduyla toplanmasına karar verilmiştir. Sorular işletmenin bütününü içine alan stratejik bir konumda ele alınmıştır. Ve yöneticilerin sosyal sorumluluk anlayışının önemine inanıp inanmadıkları ve ne derece etkilendiklerini ölçecek şekilde hazırlanmıştır. Araştırma için dokuz adet soru hazırlanmıştır. Görüşme ve posta vasıtası ile anket formları verilmiş ve gönderilmiştir. Araştırmaya 11 işletmede 33 orta ve üst kademe yöneticisi katılmıştır.

### **4.3. Soruların Değerlendirilmesi**

1) Soru 1. İşletmenizin amaçları öncelik sırasına göre hangileridir?

İşletmenin çok sayıda amaçları vardır bu soruyla işletme amaçları içerisinde sosyal sorumluluk amacının nerede yer aldığı tesbit edilmek istenmiştir. Bu soruya verilen cevaplar tablo 4.1 de gösterilmiştir

İşletmenin amaçları	Öncelik sırası									
	1		2		3		4		5	
	Yönt	%	Yönt	%	Yönt	%	Yönt	%	Yönt	%
Simum kar	9	27	4	12	4	12	11	33	5	15
Varlığını sürdürmek	10	30	14	42	2	6	3	9	4	12
Pazar payı arttırmak	3	9	8	24	17	51	4	12	1	3
Pazarda Lider olmak	9	27	6	18	4	12	8	24	6	18
Sosyal sorumluluk	2	6	1	3	6	18	7	21	17	51

TABLO 4.1 İŞLETMENİN AMAÇLARINA AİT SONUÇLARIN TASNİFİ

Tablo 4.1 'de görüldüğü üzere işletmeler varlığını sürdürmeyi birinci ve ikinci derecede tercih ediyor. Üçüncü derecede pazar payını arttırmayı, dördüncü derecede maksimum kar sağlamayı, beşinci olarak da sosyal sorumluluğu amaç olarak kabul etmekte. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 6 'sı sosyal sorumluluklara birinci dereceden önem vermektedir.

2) Soru 2. İşletmenin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan başlıca sebepler öncelik sırasına göre hangileridir?

Bu soru ile işletmelerin sosyal sorumluluk duymalarına sebep olan sebeplerin önem sırasına göre tespit edilmesi istenmiştir. Bu sorumuzun cevabı tablo 4.2 de gösterilmiştir.



FAKTÖRLER	ÖNEM SIRASI											
	1		2		3		4		5		6	
	ynt	%	ynt	%	Ynt	%	ynt	%	ynt	%	Ynt	%
İşletmenin toplumdaki izlenimi	13	39	6	18	7	21	4	12	1	3	2	6
İşçi sendikalarının güçlenmesi	-	-	4	12	5	15	7	21	6	18	11	33
Doğal çevre kirlenmesinin artması	3	9	7	21	5	15	40	12	7	21	7	21
Yasalar	8	24	3	9	4	12	3	9	5	15	10	30
Uzmanların yönetime geçmesi	7	21	5	15	7	21	7	21	5	15	2	6
Ülke doğal kaynakların kıtlaşması	2	6	8	24	5	15	8	24	9	27	1	3

TABLO 4.2 İŞLETMELERİN TOPLUMA KARŞI SOSYAL SORUMLULUK DUYMASINA YOL AÇAN BAŞLICA SEBEPLERİN ÖNCELİK SIRASINA GÖRE TASNİFİ

İşletmelerin topluma karşı sosyal sorumluluk duymasına yol açan faktörlerden; %39 ile işletmelerin toplumdaki izlenimi birinci, %24 ile ülkelerin doğal kaynakların kıtlaşması ikinci, %21 ile işletmenin toplumdaki izlenimi ve uzmanların yönetime geçmesi ortaklaşa üçüncü, %24 ile doğal kaynakların kıtlaşması dördüncü, %27 ile doğal kaynakların kıtlaşması beşinci son olarak da %33 ile işçi sendikalarının güçlenmesi altıncı sırayı almaktadır.

İlginç bir netice ortaya çıkmıştır. Birinci ve ikinci öncelikli tercihler üçüncü ve dördüncü sırada da aynen yer almakta sadece uzmanları yönetime geçmesi üçüncü dereceye ortak olmaktadır. İşletmeler öncelikle toplumdaki izlenimlerini ve imajlarını düşünmekte iseler de kendi hayatîyetlerini ilgilendiren ülke kaynaklarının kıymetinin de farkında oldukları görülmektedir.

3) Soru 3. İşyerinde işletme içi olumsuz çevre etkilerini azaltıcı tedbirler ile motivasyonu artırıcı hangi tedbirler alınmıştır?

İşletme içi çalışma ferahı ve verimliliğini etkileyen olumsuz etkiler ile çalışma ahenk ve şevkini arttıran moral değerlerini azaltıcı etkenleri ortadan kaldırmaya yönelik neler yapıldığı öğrenilmek istenilmektedir. Bu sorumuzun cevabı tablo 4.3 'de gösterilmiştir.

İşletme İçi Sorumluluk	Yönetici	%
İşıklandırma	33	100
Havalandırma	24	72
Gürültünün Azaltılması	15	45
Müzikli Çalışma	8	24

TABLO 4.3 ÇEVRESEL ETKİLERİ AZALTICI, MOTİVASYONU ARTTIRICI İŞLETME İÇİ SOSYAL SORUMLULUKLARIN TASNIFI

Tablo 4.3'de görüldüğü gibi işletmelerin %100 'ü ışıklandırma %72 'si havalandırma %45 'i gürültünün azaltılması ve %24'ü de müzikle çalışma tedbirlerini aldıkları dolayısıyla işletme içi sorumluluklara eğilimlerinin bulunduğu görülmektedir.

4) Soru 4. İşletmenin kuruluş yerinin doğal çevreye olan olumsuz etkileri nelerdir?

İşletmelerin sosyal sorumluluğu kuruluşundan itibaren başlayıp tiki ürettiği ürünün kullanma hayatı boyunca devam eder. İşletmeler bu sorumluluğu ilk başta ele alıp almadıkları yeni ekonomik etkenler yanı sıra diğer

unsurları da dikkate alıp almadıkları tespit edilmek istenmektedir.

Kuruluş Yerinin Olumsuz Etkileri	İŞLT	%
Olumsuz Etkisi Yoktur	23	100
Su Kirliliğine Sebep Olduğu	-	-
Hava Kirliliğine Sebep Olduğu	1	13
Toprak Kirliliğine Sebep Olduğu	-	-
Gürültü Kirliliğine Sebep Olduğu	-	-
Diğer (Görüntü Kirliliği)	1	13

**TABLO 4.4 KURULUŞ YERİNİN DOĞAL ÇEVREYE OLAN OLUMSUZ ETKİLERİNİN TASNİFİ**

Bu soruya, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden 10 tanesinin cevap vermemesi anlamlı bulunmaktadır. Cevap verenlerin %100' ü kuruluş yerinin olumsuz etkilerinin olmadığı %13' ünün görüntü (Diğerleri) ve hava kirliliğine sebep olduğu görülmektedir. Cevaplardan anlaşılıyor ki işletmeler kuruluş aşamasında sorumluluk anlayışı ile hareket etmektedir.

5) Soru 5. Aşağıdaki iş ahlakı ile ilgili şıkları önem sırasına göre derecelendiriniz?

Bu sorunun cevabı tablo 4.5'de gösterilmiştir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının bir diğer anlamı iş ahlakı olarak ele alınabilir. Ancak iş ahlakını etkileyen bir çok sebep mevcuttur. Bu soruyla ticari hayatı olumsuz etkileyen faktörlerin hangisinin daha fazla etkilediği tespit edilmek istenilmektedir.

	Çok		Önemli		Önemsiz		Fikrim	
	Önemli						Yok	
	Yön	%	Yön	%	Yön	%	Yön	%
Vergi kaçırmak	26	81	6	18	-	-	-	-
Rüşvet alma/verme	24	75	8	25	-	-	-	-
Aldatıcı yanıltıcı reklam	20	62	12	37	-	-	-	-
İşletme borçlarını zamanında ödemek	22	68	9	28	-	-	1	3
İş yeri elemanlarına karşı olumsuz muamele	25	78	7	21	-	-	-	-
Rakipleri hakkında yalan haber yaymak	23	72	6	18	1	3	2	6
Tüketici şikayetlerini dikkate almamak	22	68	8	25	1	3	1	3
Politik güç elde etmek için lobi oluşturma.	12	38	10	31	4	12	6	18
Bir üretim işletmesinin gelirinin % 50' den fazlasını Repo ve faiz gelirinin oluşturması	11	34	10	31	7	21	4	12
Trafik kazalarında araç hatası	21	61	8	25	-	-	3	9
Metropol şehirlerde eksoz ve gürültü kirliliğine sebep olmak	20	62	7	21	2	6	3	9
Üretim girdilerinde yerli hammaddenin kullanılması	14	43	11	34	5	15	2	6

**TABLO 4.5 İŞ AHLAKI İLE İLGİLİ SOSYAL SORUMLULUKLARIN TASNIFI**

Bu soruyu bir kişi cevapsız bırakmıştır. İş ahlakı ile ilgili çok önemli konular;

%81 ile vergi kaçırmak,

%78 ile işyerindeki elemanlara karşı olumsuz muamele,

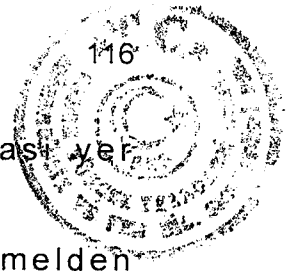
%75 ile rüşvet alma ve verme,

%72 ile rakipler hakkında yalan haber yayma,

%68 ile işletme borçlarını zamanında ödememek ve tüketici şikayetlerinin dikkate alınmaması,

%62 ile aldatıcı reklam, egzoz ve gürültü kirliliği,

%61 ile trafik kazalarında araç hatası,



%43 ile üretimde yerli hammaddenin kullanılması yer almaktadır

İlk üç sırayı alan konular bir işletmeyi temelden sarsacak hayati önem arz eden ahlaki sorunlar olduğu bu konudaki zafiyetin işletme güvenliğini tehlikeye atacağına düşünülüyor görülmektedir.

Önemli konular,

%37 ile aldatıcı reklam,

%34 ile üretimde kullanılan yerli hammadde miktarı,

%31 ile politik güç elde etmek ve işletme gelirlerinin %50'sinden fazlasının repo ve faiz gelirlerini oluşturması,

%28 ile işletme borçlarını zamanında ödememek,

%25 ile tüketici şikayetlerini dikkate almamak ve trafik kazalarındaki araç hatası ile rüşvet alma verme,

%21 ile iş yeri elemanlarına karşı olumsuz muamele, egzoz ve gürültü kirliliği,

%18 ile vergi kaçırmak ve rakipler hakkında yalan haber yaymak yer almaktadır.

Yöneticilerin dürüst, ülke kaynaklarını düşünen politik güç elde etme ve işletmelerin kendi faaliyet sahasında yüksek kar sağlaması gerektiğini benimsedikleri görülmektedir.

Önemsiz konular,

%21 ile işletme gelirlerinin, %50 'sinden fazlasını repo gelirlerinin oluşturması,

%15 ile üretim girdilerinde yerli hammadde kullanılması,

%12 ile politik güç elde etme,

%6 ile egzoz ve gürültü kirliliği,

%3 ile rakipler hakkında yalan haber yayma ve tüketici şikayetlerini dikkate almama yer almaktadır.

Görüldüğü gibi ilk üç tercih işletme yöneticilerinin nasıl olursa olsun önce işletmenin ayakta kalması gerektiğini düşündükleri görülmektedir.

Fikir beyan edilmeyen konular

%18 ile politik güç elde etmek için lobi oluşturma,

%12 ile işletme gelirlerinin %50'sinden fazlasının repo ve faiz gelirlerinin oluşturması,

%9 ile trafik kazalarında araç hatası egzoz ve gürültü kirliliği,

%6 ile rakipler hakkında yalan haber yayma ve üretim girdilerinde yerli hammaddenin kullanılması,

%3 ile işletme borçlarını zamanında ödememek ve tüketici şikayetlerinin dikkate alınmaması oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi ilk iki sırada yer alan ve fikir beyan edilmeyen konular yine işletmenin ne pahasına olursa olsun hayatta kalabilmesi ve karlılığını ilgilendiren konulardır. İşletme yöneticileri önemsiz konularla fikir beyan edilmeyen öncelikleri aynı kefedele almaktadır. Yani, suskunlukla önemli olanın işletmenin güvenliği ve karlılığının korunması öne çıkmaktadır.

Soru 6. işletmenin sorumluluk alanına giren ve aşağıda yer alan gurupları önem sırasına göre derecelendiriniz?

Bu soruyla yöneticiler üzerinde tesiri en fazla gurup tespit edilmek istenilmektedir. Bu soruya cevap tablo 4.6 da gösterilmiştir.

Gruplar	Önem sırası																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	Yt	%	yt	%	Yt	%	yt	%	yt	%	yt	%	yt	%	yt	%	yt	%
Hissedarlar	7	24	3	10	9	31	3	10	1	3	2	6	1	3	3	10	-	-
Çalışanlar	3	10	11	38	8	28	4	14	1	3	1	3	1	3	-	-	-	-
Fiziki çevre	-	-	-	-	3	10	8	28	6	24	3	10	7	24	2	7	-	-
Toplum	3	10	4	14	1	3	3	10	9	31	5	17	3	10	1	3	-	-
Müşteri	13	44	6	21	5	17	4	14	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Satıcılar	-	-	1	3	1	3	3	10	7	24	8	28	5	17	4	14	-	-
Rakipler	-	-	4	14	1	3	1	3	2	6	6	21	10	34	5	17	-	-
Devlet	3	10	-	-	1	3	3	10	2	7	4	14	2	6	14	48	-	-
Diğerleri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TABLO 4.6 İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUK ALANINA GİREN GURUPLARIN ÖNEM SIRASINA GÖRE TASNIFI

Yöneticilerin en fazla etkilendiği ve önem verdiği grupların birincisi %44 ile müşteri, %38 ile çalışanlar ikinci, %31 ile hissedarlar üçüncü, %28 ile fiziki çevre dördüncü, %31 ile toplum beşinci, %28 ile satıcılar altıncı, %34 ile rakipler yedinci, %48 ile devletin sekizinci olduğu görülmüştür.

İşletmelerin müşteri ve çalışanı yani iç ve dış merkezli eğilim taşıdığı en az devletten etkilendiği, dolayısıyla kanuni müeyyidelerin ya yetersiz yada etkisiz olduğu görülmektedir.

7) Soru 7. Sosyal sorumluluk dan en çok etkilenen yönetim fonksiyonu hangisidir? Lütfen sıralayınız.

Sosyal sorumluluk her kademe ve her yönetim fonksiyonunda farklı tesirleri olacaktır. Yönetim fonksiyonlarından en hassas olanı tesbit edilmek

istenilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Yönetimin fonksiyonları	ÖNEM SIRASI											
	1		2		3		4		5		6	
	ynt	%	Ynt	%	Ynt	%	ynt	%	ynt	%	Ynt	%
Planlama	18	62	4	14	4	14	3	10	-	-	-	-
Organizasyon	1	3	12	41	9	31	5	17	2	6	-	-
Koordinasyon	3	10	3	10	5	17	2	6	16	56	-	-
Yürütme	4	14	7	24	4	14	10	34	4	14	-	-
Kontrol	3	10	3	10	7	24	10	34	6	21	-	-
Diğerleri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TABLO 4.7 SOSYAL SORUMLULUKTAN EN ÇOK ETKİLENEN YÖNETİM FONKSİYONLARININ ÖNEM SIRASINA GÖRE TARİFİ

Sosyal sorumluluktan en fazla etkilenen yönetim fonksiyonu %62 ile birinci sırada planlama, %41 ile ikinci sırada organizasyon %31 ile yine organizasyon üçüncü sırada, %34 ile yürütme ve kontrol dördüncü sırada, %56 ile koordinasyon beşinci sırada yer almaktadır.

Yöneticiler planlama ile sosyal sorumluluğu özdeşleştirerek bu görevi atfettikleri ve planlamada göz önüne alınan sorumlulukların uygulamaya geçirilmesi bakımından organizasyon fonksiyonuna büyük önem vermektedirler.

8) Soru 8. Sosyal sorumluluk anlayışının oluşması ve sıhhatli bir şekilde işlemesi için sizce aşağıdaki şartların hangisi olmalıdır? Önem sırasına göre derecelendiriniz.



Bu soruyla sosyal sorumluluk ve iş ahlakının tesisi için etkili faktörler tespit edilmek istenilmiştir. Bu sorumuzun cevabı tablo 4.8 de gösterilmiştir.

Şartlar	ÖNEM SIRASI											
	1		2		3		4		5		6	
	ynt	%	Ynt	%	ynt	%	ynt	%	ynt	%	ynt	%
İşletmenin ekonomik gücü	1	3	10	36	13	47	3	11	1	3	-	-
Yasalar	14	50	4	14	5	18	3	11	2	7	-	-
Teşvik edici unsurlar (kredi, sübvansiyon vs)	2	7	10	36	4	14	7	25	5	18	-	-
Yöneticilerin eğilimi	8	28	2	7	3	11	12	43	3	11	-	-
Sivil toplum örgütler	3	11	2	7	3	11	3	11	17	60	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

TABLO 4.8 SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ OLUŞMASINA İLİŞKİN GEREKLİ ŞARTLARIN TASNIFI

Sosyal sorumluluk anlayışının oluşması için gerekli faktörlerden %50 ile yasalar birinci %36 ile işletmenin ekonomik gücüyle teşvikler ikinci, %47 ile işletmenin ekonomik gücü üçüncü, %43 ile yönetici eğilimi dördüncü, %60 ile sivil toplum güçleri son sırayı almaktadırlar.

İlk üç sıraya bakıldığında güç ve otorite söz sahibi olmaktadır. Gerek devletin güçlü yasaları gerek işletmenin güçlü mali yapısı etkin olmaktadır, yani işletme kendiliğinden bir takım gider gerektiren sorumluluklara girmek istemezken diğer taraftan kanuni müeyyidelerin olduğu "zor oyunu bozar" kuralının geçerli olduğu görülmektedir.

9) Soru 9. İşletmenizde sosyal sorumlulukla ilgili örgütsel mevki varımıdır? Varsa hangi makama bağlıdır?

Bu soruyla işletmede sosyal sorumlulukla ilgili birim olup olmadığı ve önceki sorularda yer alan sosyal sorumluluk amacına verilen cevap kontrol edilmek istenilmiştir.

	İşletme	%
Vardır	9	82
Yoktur	2	18
Genel müdüre bağlı	6	67
Genel müdür Yrd. bağlı	3	33

TABLO 4 9 SOSYAL SORUMLULUK MEVKİSİNİN TASNIFI

İşletmede sosyal sorumluluk mevkisinin bulunup bulunmadığının anlaşılmasına ilişkin cevaplarda % 82 lik oranda bulunduğu ve % 67 sinin genel müdüre % 33'ünün de genel müdür yardımcısına bağlı faaliyet gösterdiği %18'lik bir oranda da sosyal sorumluluk biriminin bulunmadığı görülmektedir.

İşletmenin amaçlarında %51' lik bir oranla sonuncu olan sosyal sorumluluk amacı karşısında %82'lik bir oranla bu tarz bir sosyal sorumluluk mevkisinin ihdası usulen bir tutum olduğu, etkin ve faal çalıştırılmasının arz edilmediği, ikinci tabloda verilen işletmenin olumlu izlenimini oluşturmaya yönelik olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar

Otomotiv sektöründe yaptığımız araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, işletmelerin varlığını sürdürmek ve pazar paylarını arttırmayı düşündükleri karşımıza çıkıyor. Sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olmayı da işletmelerin toplum nazarındaki izleniminden ve varsa kanuni yaptırımlara uyulması gereğinden önemli ölçüde kaynaklandığı, işletmelerin işyeri fiziki ortamlarında çalışanlara karşı sorumluluk hissi taşıyarak iş ortamlarının iyileştirilmesi yönünde çaba sarf edildiği görülmektedir. İşletmelerin kuruluş sırasında sorumluluk anlayışı ile hareket ettikleri, iş ahlakı ile ilgili olarak devlete, çalışana ve topluma şamil konulara çok önem verildiği (Vergi kaçırmak işyeri elemanlarına karşı olumsuz muamele ve rüşvet), aldaticılıktan ve kısa vadeli düşünülmeğe kaçınıldığı (Aldatıcı reklam ve yerli hammadde kullanımı) görülmüyor. Ancak önemsiz konularla fikir beyan edilmeyen konuların önceliklerinin yakın olduğu (politik güç elde etmek ve işletme gelirlerinin %50' sinden fazlasını repo ve faiz gelirlerinin oluşturması) bu da öncelikle hangi yolla olursa olsun işletmenin faaliyetlerinin korunmasının öne çıktığı bir durumdur. Yöneticilerin en fazla müşteri ve çalışanlardan etkilendiği, yönetim fonksiyonlarından da planlama ve organizasyonun en fazla etkilendiği görülmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışının ve işleyişinin oluşması ve iyiye gitmesi için kanunlar ve teşviklerin etkili olduğu, işletmelerin amaçlarında her ne kadar sosyal sorumluluk amacı en sonuncu olsa da işletmelerde büyük nispetle sosyal sorumlulukla ilgili birimlerin oluşturulduğu, zaman içinde iç ve dış müşteri baskısı, toplumsal duyarlılık ve

devletin müeyyideleri karşısında sosyal sorumlulukların etkinliğinin arttırılabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan ülkemizde 1999 yılı otomotiv sektörü açısından pek iç açıcı geçmemektedir. Bu yüzden araştırma sonuçlarında ki işletme merkezli kanaat ve düşüncelerin içinde bulunulan krizle irtibatlandırılması gerektiğini düşünmekteyiz. Nitekim; genel otomobil satışlarının 1999 yılının ilk iki ayındaki oranın 1992 yılına göre %74, 1993 yılına göre %79, 1994 yılına göre %84, 1995 yılına göre %36, 1996 yılına göre %30, 1997 yılına göre %35, 1998 yılına göre %57 azaldığı (Milliyet, 10.03.1999, s.6), dikkate alındığında ve bu sektördeki kapasite kullanım oranınının 1998 yılında %38, 1999 yılının ilk iki ayında %15 (Sabah, 18-3-1999, s. 11 ) olması karşısında yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar biraz daha anlam kazanmaktadır. Bununla beraber, otomotiv sektörünün üzerine çöken bu gri bulutlardan kurtulması için sosyal sorumluluğun sıcak rüzgarının arkaya alınması gerektiği ancak bu sayede 1993 ve 1994 yılındaki performansın yakalanabileceği aksi halde kapasite daralmasının durdurulup pazar payı arttırılmasının zor olacağı görülmektedir. Bizim, kriz içinde bulunan otomotiv işletmelerine tavsiyemiz hızlı bir şekilde sosyal sorumluluk muhasebesi anlayışı çerçevesinde bir çalışma başlatıp, bugüne kadar üstlenilen sosyal sorumlulukların eğimi, yönü ve grupları tespit edilerek bu grup ve çevre üzerinde etkili bir politika izlemek suretiyle satışların arttırılması yada yeni müşteri grupları bulunarak işletmenin canlandırılıp kriz ortamından en az etkilenmesinin yollarının araştırılmasıdır.

## 5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere çevresinden temin ettiği üretim faktörlerini bir araya getirip, rasyonel kullanmak suretiyle mal ve hizmet üretmek ve karşılığında kar elde etmek üzere kurulmuş birimlerdir.

İşletmeler, hissedarlarına, yöneticilerine çalışanlarına, yakın çevresini teşkil eden, satıcı, müşteri, sendikalar, devlet ve yerel yönetimlere, genel çevresini oluşturan, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevresine karşı sorumluluklardan kurtulmak için bu ortamdaki çıkıp gitmesi ve bilinmeyen bir alemde faaliyetine devam etmesi gerekir ki, bu da imkansızdır. Öyle ise işletmeler, kendi yapıları içinde bir sosyal sorumluluk bilgi sistemi oluşturmalı, bu verilerin ışığı altında genel ekonomik ve sosyal amaçlarına ulaşmada, ürün ve pazarını sürekli denetim altında tutmalı, ortaya çıkan yeni imkan ve fırsatları zaman kaybetmeden değerlendirmeye çalışmalıdır. Bu sayede yöneticilerini cesaretlendirmeli ve azimlendirmelidir. Yetenekli kadro teşekkül ettirmeli, rekabetçi stratejileri oluşturmalıdır. Müşteri veya alıcılarıyla yakın temasta bulunup müşteri tepkisini ölçmeli, çalışanlarına saygılı olarak onların sivrilmelerine ve ortaya çıkmalarına izin vermelidir. Katı ve merkezîyetçiliği terk ederek katılımcı ve ademi merkezîyetçi konuma gelmelidir. Örgüt içi ve dışı performansını ölçmeli, gerçekçi ve objektif olmasını sağlamalıdır. Böylece rekabet şartlarıyla mücadele etmek için güçlü yanlarını bilip bu yönünü kullanmalı, zayıf yönlerini tespit edip, zayıflıklarını giderilmesi mümkün ise gidermeye; değilse bu sahada yarışa girmemeye

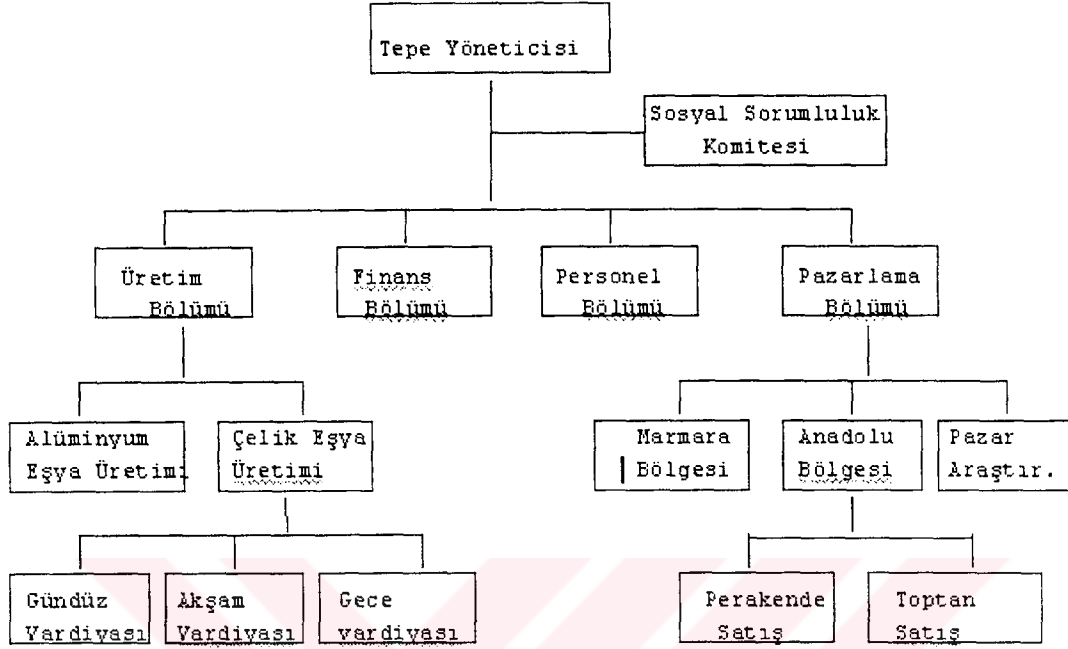


çalışmalıdır. Böylece işletmenin hayatîyetini ve karlılığını güvence altına almaya çalışmalıdır. Günümüz şartları çok değişken ve belirsiz olduğundan yakın ve uzak gelecekte ne olacağını kestirmek zor olacaktır. Yakın gelecekteki imkan ve fırsatları değerlendirmek yine bugünün imkan ve fırsatlarını iyi değerlendirmeye bağlı olacaktır. Küçülen dünyanın ekonomik yapısından ve teknolojik imkanlarından, pazarlama, üretim, finansman ve genel yönetim avantajlarından istifade etmek üzere, sosyal sorumluluğun sağladığı imkanları da yanına alarak uluslararası boyutta faaliyetlere girişmelidir. İşletmenin büyüme ve gelişmesiyle birlikte karlılığını yükseltmesine çalışmalıdır.

İşletmeler, sermaye sahiplerinin sayılarının artması, uluslararası ticarete girmesi, nüfus artışı, cirolarının ve gelir seviyesinin yükselmesi gibi bir çok sebepten ötürü büyümekte, gelişmekte, holdingleşmektedir. Güç ve iktidar sahibi olmakta, bu yönüyle sosyal olayları etkilemektedir. İşletme, ekonomik ve sosyal gücü ile orantılı olarak mensubu bulunduğu toplumda üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmelidir. İşletme, içindeki işbirliği ve uyumun kalitesini ifade eden sinerji faktörüne, dış çevrenin destek ve yardımlarını dahil ederek toplumda bilinen bir deyim olan "cömert insanın malı bereketli olur" deyimini işletme içinde tahakkuk etmiş olacaktır. Eğer işletmeler bu yükümlülükten kaçarsa ki nereye kadar kaçabilir. Bilgi ve bilgi çağının etkisiyle fert hayatı ve ferdin hakkı önem kazanmakta, fertler birleşerek örgütlü hareket etmekte ve bu nispette de gücü artmaktadır. Bunun yanı sıra iletişimin gelişmesi ve gelişmiş toplumlardaki hürriyet ve hak arama arayışları kısa sürede diğer toplumları etkilemektedir. Ayrıca meslek odaları, tüketici konseyleri, işçi sendikaları ve kanuni

düzenlemeler işletmeyi yükümlülük altına sokacağı gibi bu yükümlülüklerin uygulamasını da en iyi şekilde isteyecektir. İşletmeler bu görevden kaçmak yerine, merdane durup, bu grupların ne istediğini ve isteklerinin kendi amaçlarına zarar veren kısımlarını törpülemek için çalışma başlatması ve etkili olması kendi açısından mecburiyet arz etmektedir. Az gelişmiş ya da henüz gelişmekte olan ülkelerde bazı işletme ve sektörler kanunla korunabilir. Ancak, bu uygulama çağdaş dünyada ve yüksek teknolojinin hakim olduğu tam rekabet şartlarında oldukça zordur. Geçmişte politik kulislerle işletme menfaatlerini koruma ve kollama fikri pek yakın zamanda tarihe karışacağı benziyor.

Sosyal sorumluluk bilgi sisteminden başka, sosyal sorumluluk komitesi yada komisyonu oluşturulabilir. Bu komite de, hukukçu, iktisatçı, muhasebeci, işletmeci, psikoloji ve sosyoloji uzmanları, istatistikçi, mühendis, araştırmacı ve işletmenin kendi yapısı ve sektörüne uygun uzmanlar yer alabilir. Böylece yapılan inceleme ve alınan kararlar katılımcı, objektif, etkili, geniş açılı ve gerçekçi olması sağlanmış olur. Bu komiteye danışma yetkisi verilebilir ve tepe yöneticiye bağlanabilir.



Şekil.5.1.Karma ölçütlerin kullanıldığı örgüt yapısında sosyal sorumluluk komitesinin yer alması

Kaynak: Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayım, İstanbul, 1996, s.170'den geliştirilmiştir.

Bu komite belli periyotlarla 3 aylık gibi toplanıp çalışmalarını değerlendirmelidir. Bir neticeye vararak ve tepe yönetimine tavsiye ve tekliflerini iletebilmelidir. Ayrıca, genel kurul ya da genel müdürün gerekli gördüğü konularda özel çalışma yapıp sonucunda rapor tanzim ederek işletmeyi aydınlatmalıdır.

Üçüncü olarak işletmeler, gerek içinde buldukları pazarı ve karlılığını ve işletmenin çevresel riskini anlamak, ölçmek ve bu sayede karlılığın getireceği riski ölçmek ve bu risk ve kar oranlarına etkisi en fazla olan



çevresel faktörleri analiz edip oluşacak faktörlere sosyal sorumluluk fonksiyonu ile müdahale ederek riski azaltmalıdır.

Karlılığı yükseltme imkanının araştırılmasını yada ilk defa faaliyette bulunacak pazar şartlarının ayrı şekilde tespit ve tayin edilmesi ve strateji belirlenmesi için yönlendirici risk matrisine sosyal sorumluluk konularının dahil edilmesi olabilir.

Pazar cazibesi ve karlılığı işletmenin içsel ve çevresel riski	Düşük	Orta	Yüksek
Çok yüksek			Tehlikeli gelişme
Orta			
Az	Mantıksız gelişme		En uygun yatırım ve gelişme

Şekil.5.2.Yönlendirici risk matrisine sosyal sorumluluk konularının dahil edilmesi

Kaynak: Eren Erol, İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.214'den geliştirilmiştir.

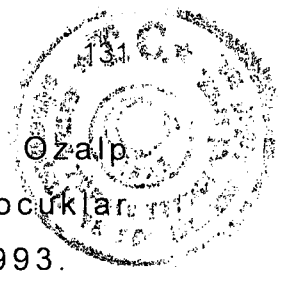
Dördüncü olarak işletmeler, ahlak ve sosyal sorumluluk prensiplerinin önemini fark ederek, yazılı kurallar haline getirip, bunları işletme kültürü olarak bütün çalışanlarına benimsetmelidir. Bu kuralların yazılı olması ayrıca baskı unsuru olacaktır.

İşletmeler bu yükümlülükten kaçar ise, sosyal sorumluluk prensipleri ve iş ahlakının esasları olan samimiyet, fazilet, hamiyet, fedakarlık, gayret ve çalışkanlık yerine garaz, menfaat, sahtekarlık, bencillik, riya, rüşvet, aldatmak gibi haller iş hayatını sarar, görünüşte huzur, sükunet ve insaniyet altında, kargaşa, anarşistlik ve vahşet manaları hükmeder. Toplum hayatı zehirlenir, güçlü firmalar zulme, küçük firmalarda iflas etmeye ya da yok olmaya başlar.



## KAYNAKLAR

- 1-ABT Clarkc, The Social Auditfor Management, Çev.,Ahmet Esin, İÜİF Yönetim Sayı 11, Nisan, 1979
- 2-Altınır Mehmet ve Demirer Neşe, 20 Yapısal Sorun, Forum, Mart, 1999
- 3-.Anderson Robert H., Sosyal Sorumluluk muhasebesi: Ne Nasıl Ölçümlenmeli, Çev: Hüseyin Ergin, Eskişehir İkt. Ve Tic. İlimler Akademisi Dergisi, Cilt:xvııı, sayı:2, ocak 1982 .
- 4-Akat İlter, Budak Gönül, Budak Gülay, İşletme Yönetimi, Beta Yayım, İstanbul, 1994.
- 5-Arıkan Semra,İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı,Hacettepe Ün.İ İ B F Dergisi, Ankara, 1995
- 6-Aslan Zeki, Işık Kirliliği, Bilim ve Teknik, Kasım, 1998
- 7-Ataç Deniz, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Eskişehir İkt.Ve Tic. İl. Ak. Dergisi, Cilt:XVııı, Sayı:1, Ocak-1982
- 8-Ayaz Nükhet, Taylan Bahattin, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Sağlanmasında "5-İ" Metodu, DEÜİİBF Dergisi,Cilt:7, Sayı:2, Yıl:1992.
- 9-Aytaç Serpil, Sakatların Mesleki Rehebitasyonu ve İstihdamı, Verimlilik Dergisi, Şubat, 1993.
- 10-Barensel Atilla, Çağdaş Yönetm Düşüncesinin Evrimi, I. Cilt, 3. Baskı, İÜİF Yayın no,257, İstanbul, 1995
- 11-Bayraktar Bülent, Toplam Kalite, İller Bankası Dergisi, Sayı 6, Haziran, 1998
- 12-Bingöl Dursun, Personel Yönetimi, Beta Yayım, İstanbul, 1996
- 13-Brooks Michael, Nuclear Lifeline, Newscientist, 16 January, 1999
- 14-Can Halil, Organizasyon ve Yönetim, ikinci baskı adım Yay., Ankara, 1992



- 15-Cemalcılar İlhan, Bayer Doğan, Aşkun İnal C., Şan, İşletmecilik Bilgisi, 3.Baskı, İşitme Özürlü Çocukların Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir-1993.
- 16-Ceylan Adnan, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama, GYTE Yayın No:2, Gebze,1998
- 17-Chauveau L., Unesco 1998, Science et vie, Jul., 1998
- 18-Coşkun Saraç,İnsan Hakları Açısından Uluslararası Düzenlemelerde ve Türk Hukukunda Çocuk ve Kadın Çalışanlara Yönelik Hükümler, DEÜİİBF Dergisi,Cilt 9, Sayı 2, Yıl 1994
- 19-Çakar Turan, Tüketici Haklarının Korunması, İller Bankası Dergisi, Sayı 6, Haziran, 1998
- 20-Çevik Bahri, Türkiye Çöl Olmasın, İller Bankası Dergisi, Sayı 12, Aralık, 1997
- 21-Davis Keith, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun vd., İ.Ü. İşlt. Fak. İşlt. İkt. Enst. Yayın No:57, İstanbul, 1988.
- 22-Dicle Ülkü, İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Forum, Haziran, 1999
- 23-Dilley C. Steven, Sosyal Denetimcilerin Önemi, İ.Ü. İşlt. İkt.Enst. Dergisi, Yönetim, Yıl:3, s.291, İstanbul, 1979.
- 24-Dinç Ural, Toprak Eko Sistemi Değişiyormu, Bilim ve Teknik, Mayıs, 1998
- 25-Dinçer Ömer ve Fidan Yahya, İşlt. Yönetimi, Beta Yayım, İstanbul 1996
- 26-Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve işletme politikası, İstanbul 1992
- 27-Doğan Zeki, Enflasyonun İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri,İller Bankası Dergisi, Sayı 4, Nisan, 1996
- 28-EL-Attas Seyyid Hüseyin, Toplumların Çöküşünde Rüşvet, Pınar Yay., İstanbul, 1988

29-Erdil Oya, İşletme Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze, 1997

30-Erdil Oya, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze, 1997

31-Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşlt. Fak. Yayın No:139, İstanbul, 1983.

32-Erdoğan İlhan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yönetimi ile Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, İst. Ün. Yayın No:2060, İstanbul, 1975.

33-Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

34-Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayım, İstanbul, 1996.

35-Eren Erol, Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, İ.Ü.İşlt. Fak. Yönt. Ve Orgn. Enst. Dergisi, Organizasyon, Yıl:1, Sayı:4. İstanbul, 1985

36-Eren erol, Türk İş Hayatında Şirketleşme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, İ.Ü.İşlt. Fak. Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, İstanbul, 1986.

37-Eren Erol, Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri, İ.Ü. İşlt. Fak. Dergisi, Cilt:17, Sayı:2, İstanbul, 1988.

38-Eren Erol, vd., İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması, İ.Ü. İşlt. Fak. Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, İstanbul, 1997.

39-Erol İbrahim, İktisadi Gelişme Açısından Bilim ve Teknoloji, Egevizyon, yıl 3, sayı 11, 1995

40-Esin Ahmet, İşletmelerin Toplumdaki Görüntüsü, İÜİF Yönetim Sayı 11, Nisan, 1979

41-Euzeby Alain, Sosyal Güvenlik ve Kısmi Süreli İstihdam, çev: Coşkun Saraç, DEÜİİBF dergisi, Cilt:12, Sayı:1, İzmir, 1997

- 42-Evirgen Muzaffer, Çevresel Etik, Egevizyon, Ocak, 1997
- 43-Folina Davit F., Karar Verme, Çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yay., İstanbul, 1999
- 44-Foremn Susan, Woodruffehellen, Çevreci stratejilerin Uygulanması ve Gerçek Hayata Uyarlanması, M.P.M Yayını, Verimlilik Dergisi, Nisan, 1994.
- 45-Gary Logan, Management, Third Edition, The Drydenpress, Florida, 1993
- 46-Gürdal Sahavet, Profesyonel Satışın Ahlaki, Yasal Boyutları ve TKHK'da Yükümlülükler, DEÜ İİBF, Dergisi, Cilt:11, Sayı:11, İzmir, 1996.
- 47-Harold Koontz and Heinz Wwihrich, Management, Ninth Editon, McGraw-HillBook Company, Singapur, 1988
- 48-Hatipoğlu zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Yeni İkt. ve İşletme Yönetimi Dizisi No:12, İstanbul, 1993.
- 49-Hardvey D.F. and brown DR., An Experintial fpproacht to organization devolopment, 2.Ed., prentice Hall, Englewood cliffs, new jersey, 1982
- 50-Howarp Cecil G., Yöneticiler Diğer Ülkelerde Neden Başarısızlığa Uğrar, Çev. İnan Özalp, AÜ İİBF Yayın no 37, Eskişehir, 1986
- 51-İdikut Ayşegül, Kriton Curi Akdeniz Bölgesi Çevre Yönetimi Uluslar arası Sempozyumu, İller Bankası Dergisi, Sayı 6, Haziran, 1998
- 52-İpci Mustafa, Sorumluluk Muhasebesi, HÜ İİBF, cilt 4, sayı1-2, 1986
- 53-John F. Burgess, Small Business Management Funda mentalis, Singapur, 1993
- 54-Karabulut Muhittin, Tüketici Davranışları, 3.Baskı, İ.Ü. İşt.Fak. Yayın No:206, İstanbul, 1985
- 55-Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, MCgRAW-Hill, Inc. New York, 1991

- 56-Kaya Bayram, Tüketicinin Korunması, HÜİBF Dergisi,Cilt 8, Sayı I, 1990
- 57-Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, 4.Baskı, İstanbul, 1993.
- 58-Kurtoğlu Selim, Kurşun ve Çocuk Sağlığı, İller Bankası Dergisi, Sayı 11, Kasım, 1996
- 59-Kuzgun İnci, Türkiye'de Bir Ücret Biçimi Olarak İkramiye Uygulaması, HÜİBF Dergisi, Cilt 8, Sayı I, 1990
- 60-Lebensbaum L. Siegel S., Muhasebe ve Sosyal Sorumluluk Çev:Halim Sözbilir, Eskişehir İkt. Ve Tiç. İlim. Ak. Dergisi,Cilt:XVIII, Sayı:1, ocak 1982
- 61-Martin David C. , Bartol Kathryn M., Management, Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1991
- 62-Massie Joppseph L., İşletme Yönetimi,Beytaş Yay. Eskişehir,1983
- 63-Mucuk İsmet, Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul,1989
- 64-Merih Kutlu, Karar Verme Sürecinde Sosyal Sorumlulukİlkesinin Önemi, İ.Ü.İşlt. İks. Enst. Dergisi, Yönetim Yıl: 3, Sayı, 11 Nisan-1979
- 65-Merih Kutlu,Kar Maksimizasyonu ve Sosyal Sorumluluk, Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı. 62, Aralık, 1984
- 66-Nader Ralp, İşletmeler ve Çevre Kirlenmesi, Çev. Can Baysal,İ.Ü. İşlt. İks. Enst. Dergisi, Yönetim Yıl:2,Sayı: 8
- 67-Nelson Robert B., Yetki Verme, Çev.E. Sabri Yarmalı, Hayat Yay., İstanbul, 1999
- 68-Oktar Tiğınçe, Türkiye de Çevre Kirliliğinin Bir Unsuru Olarak Katı Artık Sorunu, Yeni İş Dünyası Dergisi, Yıl:6, Sayı:69, Temmuz, 1985
- 69-Özalp İnan, İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, BeytaşYay. Eskişehir, 1983
- 70-Özalp İnan,Uluslararası İşletmecilik, A.Ü. İ.İ.B. Fak. YayınNo: 37 Eskişehir, 1986

- 71-Özbaşar Sera, Sosyal Sorumlulukların Yönetimi, İÜ İşlt. İkt. Enst. Dergisi, Yönetim Yılı:3 Sayı:11, Nisan-1979
- 72-Özel Mustafa, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayınları, İstanbul, 1994
- 73-Özer Gökhan, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze-1997
- 74-Özkara Belkıs, Hizmet Kalitesini Geliştirmede İKY'nin Rolü, İller Bankası Dergisi, Sayı 8, Ağustos, 1998
- 75-Pekdemir Işıl Menteşe, Denizyolu Taşımacılığı Yönet. Ve Org., İÜ. İF. Yayın no 251, İstanbul, 1991
- 76-Salık Saadettin, Yönetim ve Org. Ders Notları, CÜ, Sivas, 1994
- 77-Sarıhan Halime İnceler, Teknoloji Yönetimi, Desnet Yay., İstanbul, 1998
- 78-Satıcı Gül Gonca, Tüketicilerin Korunması Açısından Kalite Kontrolünün Önemi, DEÜİİBF Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, İzmir-1991
- 79-Steiner George A., Sosyal Denetim raporları , Çev. Beyza Oba,İ.Ü. İşlt. İkt. Enst. Dergisi, Yönetim, Yıl:3 Sayı:11, Nisan-1979
- 80-Şekerkaya Ahmet,Tüketicinin Korunması, İÜİF Dergisi,Cilt 26, Sayı 2, Kasım, 1997
- 81-Şen Salim, İşletme Yönetimi, ders Notları,1982
- 82-Tamer Meral, Tüketici Gözüyle, Milliyet Gazetesi, 02 Aralık, 1998
- 83-Tavmergen İge P., TZÜ Sistemi ve Muhasebe Sistemine Neden Olabileceği Değişiklikler, İller Bankası Dergisi, Sayı 5, Mayıs, 1998
- 84-T.C. kanunları 23.2.1995 günlü, 4077 sayılı kanun
- 85-Tek Özgür, Yenilik Çağı, Bilm ve Teknik, Aralık, 1998
- 86-Tenekecioğlu Birol, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Eskişehir, İkt.ve Tic. İlim. Ak. Dergisi, Cilt:XIII, Sayı Haziran-1977



- 87-Thompson Bralee, Yönetimin Fonksiyonları, Çev. Vedat Diler, Hayat ay., stanbul, 1998
- 88-Tosun Kemal, İşletme Yönetimi Birinci Cilt Genel Esaslar, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1977
- 89-Trefil J., Nitrogen, Çev., Zühal Özer, Bilim ve Teknik, Şubat, 1998
- 90-Turanlı Münevver, Pazarlama Yönetiminde Karar Alma, Bata Basım Yay., İstanbul, 1998
- 91-Türkdoğan Orhan, Türk Kültüründe Yezidiler, Türk Dünyası Tarih Dergisi, Sayı:122, Şubat,1997
- 92-Türkdoğan Orhan, Davranış Bilimleri, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze, 1997
- 93-Ülgen Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeşeri ve Uygulaması, 2. Baskı, İ.Ü. İşlt. Fak. Yayın No: 258, İstanbul, 1993
- 94-Weston J. Fred and Eugene F. Brigham, Essentials of Managerial Finance, Tenth Edition, The Drydepress, Florido, 1993
- 95-Yalaz İpek, İşletmelerde Haberleşme ve Yönetim Fonksiyonları Bakımından Önemi, Yayınlanmamış İÜİF Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990
- 96-Yıldır Semih, Toplam Kalite, Yüksek Lisans Ders Notları, Gebze, 1997
- 97-Yılmaz Elif, Çevre Korumada Alternatif <çözüm Temiz Üretim, Bilim ve Teknik, Kasım, 1998
- 98-Yılmaz Necla, Environmetal Regulations and Foundary Industry, Metalurji, Syı 118, 1999

## ÖZGEÇMİŞ

. 01.01.1966 tarihinde Aksaray'da doğdum. İlk ve Orta öğrenimimi Aksaray da tamamladım. 1989'da Trakya Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Gümrük İşletme Bölümünden mezun oldum. Arkasından Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesine girdim. Buradan da 1995 senesinde mezun oldum. Halen Gümrük Müsteşarlığı İzmit Gümrükleri Başmüdürlüğünde şef olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki çocuk sahibiyim.



# EK 1



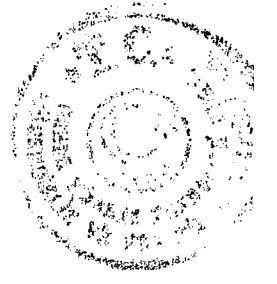
*Sayın yönetici,*

*Bu anket formu, ülkemiz yöneticilerinin sosyal sorumluluk anlayışının ve davranışlarının belirlenmesi ve yönetim alanlarına ve kararlarına ne ölçüde tesir ettiğinin tespit edilmesine matuf hazırlanmıştır. Araştırma Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Programı çerçevesinde sürdürülmektedir. 21. asrın stratejik öneme sahip konularından birisi olan sosyal sorumluluklara ilişkin vereceğiniz cevaplar bu konuyla ilgili alınacak tedbir ve çalışmalara ışık tutacaktır*

*Çalışmanın verimliliği bakımından tüm sorulara cevap vermenizi rica eder, ayırmış olduğumuz zaman ve kıymetli bilgilerinizden dolayı sonsuz teşekkür ve saygılarımı arz ederim.*



ANKET FORMU



KURUMUN (İŞLETMENİN)

ADI :  
ADRESİ :  
HUKUKİ ŞEKLİ :  
FAALİYET DALI :

ANKETİ CEVAPLANDIRANIN

ADI SOYADI :  
EĞİTİMİ :  
GÖREVİ :

SORU-1: İŞLETMENİZİN AMAÇLARINI ÖNCELİK SIRASINA GÖRE  
NUMARALANDIRINIZ.

- Maksimumum kâr sağlamak
- Varlığını sürdürmek ve büyümek
- Pazar payını arttırmak
- pazarda lider olmak
- Sosyal sorumluluk
- Diğer ( lütfen belirtiniz)

SORU 2: İŞLETMENİZİN TOPLUMA KARŞI SOSYAL SORUMLULUK DUYMASINA  
YOL AÇAN BAŞLICA NEDENLER HANGİLERİDİR ? LÜTFEN ÖNCELİK SIRASINA  
GÖRE NUMARALANDIRINIZ.

- Uzmanların yönetime geçmesi
- işletmenizin toplumdaki izlenimi
- işçi sendikalarının güçlenmesi
- ülke doğal kaynaklarının kullanılması-kıtlaşması
- Doğal çevre kirliliğinin artması
- Yasal nedenler
- Diğer

SORU 3: İŞYERİNİZDE İŞLETME İÇİ OLUMSUZ ÇEVRESEL ETKİLERİ AZALTICI HANGİ TEDBİRLER ALINMIŞTIR.

- Işıklandırma
- havalandırma
- Gürültünün azaltılması
- Müzik ile çalışma
- Diğer ( lütfen belirtiniz )

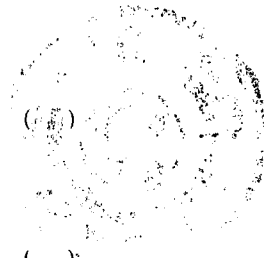
SORU 4: İŞLETMENİZİN KURULUŞ YERİNİN DOĞAL ÇEVREYE OLAN OLUMSUZ ETKİLERİ NELERDİR.

- Kuruluş yeri açısından olumsuz etkisi yoktur
- Su kirliliğine sebep olmuştur
- Hava kirliliğine sebep olmuştur
- Toprak kirliliğine sebep olmuştur
- Gürültü kirliliğine sebep olmuştur
- Diğer (lütfen belirtiniz)

SORU 5: AŞAĞIDAKİ İŞ AHLAKI İLE İLGİLİ ŞIKLARI ÖNEM SIRASINA GÖRE DERECELENDİRİNİZ?

Çok önemli    Önemli    Önemsiz    Fikrim yok

- |   |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|
| a) Vergi kaçırma                              | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| b) Rüşvet Vergi alma/verme                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| c) Aldatıcı yanıltıcı reklam                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| d) İşletme borçlarını zamanında ödemek        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| e) İş yeri elemanlarına karşı olumsuz muamele | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |



- f) Rakipleri hakkında yalan haber yaymak ( ) ( ) ( ) ( )
- g) Tüketici şikayetlerini dikkate almamak ( ) ( ) ( ) ( )
- h) Politik güç elde etmek için lobi oluşturma. ( ) ( ) ( ) ( )
- i) Bir üretim işletmesinin gelirinin % 50' den fazlasını  
Repo ve faiz gelirinin oluşturması ( ) ( ) ( ) ( )
- j) Trafik kazalarında araç hatası ( ) ( ) ( ) ( )
- k) Metropol şehirlerde eksoz ve gürültü kirliliği ( ) ( ) ( ) ( )
- l) Üretim Girdilerinde yerli hammaddenin kullanılması ( ) ( ) ( ) ( )

SORU-6: İŞLETMENİN SORUMLULUK ALANINA GİREN VE AŞAĞIDA YER ALAN GRUPLARI ÖNEM SIRASINA GÖRE DERECELENDİRİNİZ.

- [ ] Hissedarlar
- [ ] Çalışanlar
- [ ] Fiziki çevre
- [ ] Toplum
- [ ] Müşteri
- [ ] Satıcı
- [ ] Rakipler
- [ ] Devlet
- [ ] Diğerleri

SORU-7: SOSYAL SORUMLULUKTAN EN ÇOK ETKİLENEEN YÖNETİM FONKSİYONU AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR. LÜTFEN SIRALAYINIZ.



- Planlama
- Organizasyon
- Kontrol
- Yürütme
- Koordinasyon
- Diğerleri

SORU-8: SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ OLUŞMASI VE SIHHATLİ BİR ŞEKİLDE İŞLEMESİ İÇİN SİZCE AŞAĞIDAKİ ŞARTLARDAN HANGİSİ OLMALIDIR.

- İşletmenin ekonomik gücü
- Yasalar
- Teşvik edici unsurular(kredi.sübvansiyon vs.)
- Yöneticilerin eğilimi
- Sivil toplum örgütleri
- Diğer

SORU-9: İŞLETMENİZDE SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ ÖRGÜTSEL MEVKİ VAR MIDIR?

- Vardır  Genel müdüre bağlı
- Yoktur  Genel müdür yrd. bağlı