

87858

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETMELERDE SOSYAL BAŞARI STRATEJİLERİ
ve
İSTANBUL BOYA İŞLETMELERİNİN
SOSYAL SORUMLULUK SEVİYELERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Safiye Didem ALTUN

Prof. Dr. Ömer DİNÇER

İstanbul, 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ORGANİZASYON MERKEZİ

Teşekkür

Bu çalışmanın başlatılıp, tamamlanmasının her aşamasında büyük yardım ve desteklerini gördüğüm hocam Sn. Prof. Dr. Ömer DİNÇER'e sonsuz saygı ve şükranlarımı sunarım.

İki yıllık yüksek lisans eğitimime katkıda bulunan tüm Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Hocalarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bütün eğitim hayatım boyunca yanımda hissettiğim, her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen annem ve babama saygı ve sevgilerimi sunarım.

Safiye Didem ALTUN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
I.SOSYAL BAŞARI KAVRAMI	4
A.İŞLETME VE TOPLUM İLİŞKİLERİ	4
1.İşletme ve Toplumsal Güç Kavramı	4
2.İşletme ve Toplum İlişkilerinin Boyutları	7
a.Birincil Çıkar Grupları	9
b.İkincil Çıkar Grupları	11
3.Çıkar Uyum ve Çıkar Çatışmaları	13
B.İŞLETMELERİN SOSYAL MALİYETİ	17
1.Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Duyarlılık Kavramları	17
a.Kurumsal Çevre Teorisi	17
b.Sosyal Sorumluluk Kavramı	20
c.Sosyal Duyarlılık Kavramı	23
2.Sosyal Maliyet	25
C.SOSYAL MEŞRUIYET VE SOSYAL BAŞARI	26
1.Tanımı ve Kapsamı	26
2.Sosyal Başarı Ölçütleri	27
II.SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ TARİHİ GELİŞİMİ	28
A.İŞLETME ÖNCESİ DÖNEMLER VE SANAYİ DEVRİMİNİN İLK SAFHALARI	28
1.İşletme Öncesi Dönemler	28
2.Sanayi Devrimi Öncesi Dönemler	29

3.Sanayi Devriminin İlk Safhaları	31
<i>a.John Locke'un Doğal Mülkiyet Hakkı</i>	33
<i>b.Adam Smith'in Görünmez El Doktrini</i>	34
<i>c.Protestan Ahlakı</i>	34
<i>d.Görünmez El Doktrini ve Protestan Ahlakının İşletmeler</i> <i>Üzerindeki Etkisi</i>	35
B.20. YÜZYIL SANAYİ VE TİCARET DÜNYASI	38
1.Görünmez El Doktrininin Eksikliklerinin Anlaşılması	38
2.Dengeleyici Güç Teorisi	39
<i>a.Hükümetin Değişen Rolünün İşletmeler Üzerindeki Etkisi</i>	40
<i>b.Parasal ve Mali Politikaların Etkisi</i>	41
<i>c.İşçi Birliklerinin Etkisi</i>	42
<i>d.Özel İlgı Gruplarının Etkisi</i>	44
<i>e.Çoğulcu Bir Çevrenin Oluşması</i>	44
C.SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASI	46
1.Sosyal Sorumluluğun İlk Savunucuları	46
2.Sosyal Sorumluluğun Modern Savunucuları	47
III.SOSYAL BAŞARI ÖLÇÜTLERİ	49
A.İŞ AHLAKI	49
1.İş Ahlakı Kavramı	49
<i>a.İş Ahlakının Tanımı</i>	49
<i>b.İş Ahlakı ve Kanunların Karşılaştırılması</i>	50
<i>c.Ahlaki Düşünce Sistemi</i>	51
<i>d.Ahlaki Olmayan Davranış Şeklinin Nedenleri</i>	53

<i>e.İş Ahlakının Hitap Ettiği Farklı Seviyeler</i>	53
2.İş Ahlakını Sağlamada İç Etkenler	55
<i>a.Yöneticilerin Hedef ve Değerleri</i>	56
<i>b.Örgüt İçindeki Kişilerin Karakterleri ve Ahlaki Gelişimleri</i>	57
<i>c.Örgüt Kültürü ve Ahlaki İklim</i>	58
3.İş Ahlakı İle İlgili Sorunların Analizi	60
<i>a.Analiz Yöntemleri</i>	60
<i>b.Analiz Yöntemlerinin İşletme Faaliyetlerine Uygulanması</i>	63
B.ÇALIŞMA HAYATI KALİTESİ	66
1.Çalışma Koşulları	66
<i>a.Çalışma Saatleri</i>	67
<i>b.İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı</i>	68
<i>c.İş Güvencesi</i>	70
<i>d.Adil Değerlendirme Sistemi</i>	71
<i>e.Ücretleme</i>	73
<i>f.Kişisel Gizlilik Hakkı</i>	73
2.İş İçeriği	75
3.Yönetime Katılma	78
C.EŞİT FIRSATLAR	79
1.Ayrımcılığın Tanımı ve Ayrımcılık Konuları	79
2.İşe Alımlarda Ayrımcılık Göstergeleri	81
D.TÜKETİCİ TATMİNİ VE KORUNMASI	82
1.İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları	83
2.Tüketici Problemleri	84

3.Ürün Bilgileri	85
<i>a.Reklamlar</i>	86
<i>b.Garantiler</i>	87
<i>c.Ambalaj ve Etiketleme</i>	87
4.Ürün Özellikleri	88
<i>a.Ürün Kalitesi</i>	88
<i>b.Ürün Güvenliği</i>	89
E.EKOLOJİ VE ÇEVRE BİLİNCİ	90
1.Ekosistemler ve Ekolojik Problemler	90
2.Ekolojik Sorunların Çıkışını Etkileyen Faktörler	91
<i>a.Hayat Standartlarının Yükselmesi</i>	92
<i>b.Nüfus Artışı</i>	93
<i>c.Teknolojik Gelişmeler</i>	94
<i>d.Sosyal Değerlerde Meydana Gelen Değişimler</i>	94
3.Global Çevresel Sorunlar	95
<i>a.Doğal Kaynakların Kullanımı</i>	95
<i>b.Enerji Sorunu</i>	96
<i>c.Ozon Tabakasının Delinmesi</i>	97
<i>d.Küresel Isınma</i>	97
<i>e.Asit Yağmurları</i>	98
4.Kirlenme	98
<i>a.Hava Kirliliği</i>	99
<i>b.Su Kirliliği</i>	99
<i>c.Katı Atıklar</i>	102

<i>d.Tehlikeli ve Zehirli Atıklar</i>	104
<i>e.Kimyasal Pestisitler</i>	104
<i>f.Gürültü Kirliliği</i>	105
5.Çevre Yönetimi İle İlgili Esaslar ve Çevre Bilinci Maliyeti	106
6.Çevre İle İlgili Düzenlemeler	108
IV.SOSYAL BAŞARI ODAKLI STRATEJİLER	111
A.STRATEJİK YÖNETİM VE TOPLUMSAL POLİTİKA	111
B.SOSYAL BAŞARI ODAKLI STRATEJİLER	113
1.Direnış Stratejileri	114
2.Uyum Stratejileri	115
3.Etkileme Stratejileri	115
4.Etkileşim Stratejileri	115
C.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE SOSYAL BAŞARI ODAKLI	
BAKIŞ AÇISI	116
1.Çevre Analizi	117
<i>a.Çevrenin İncelenmesi</i>	118
<i>b.Çevresel Eğilimlerin İzlenmesi</i>	118
<i>c.Çevresel Değişimin Tahmini</i>	119
<i>d.Örgütsel Uygulamalar İçin Değerlendirme</i>	120
2.Hedeflerin Belirlenmesi	121
3.Stratejilerin Geliştirilmesi	122
4.Stratejilerin Değerlendirilmesi	123
5.Stratejilerin Uygulanması	124
6.Stratejik Kontrol	124

V.İSTANBUL BOYA İŞLETMELERİNİN SOSYAL SORUMLULUK SEVİYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	127
A.ARAŞTIRMANIN AMACI, SINIRLARI VE YARARLARI	127
B.ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	128
1.Araştırma Örneğinin Belirlenmesi	128
2.Araştırma Ön Çalışmaları ve Anket Formunun Hazırlanması	128
3.Anketlerin Uygulanması ve Bilgi ve Veri Toplanması	129
C.HİPOTEZLER	129
D.ANKETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI	130
E.ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇ	191
SONUÇ	195
KAYNAKLAR	199

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Sosyal Sözleşme Unsurları	7
Şekil 1.2. İşletmelerin Birincil Çıkar Grupları İle Olan İlişkileri	10
Şekil 1.3. İşletmelerin İkincil Çıkar Grupları İle Olan İlişkileri	11
Şekil 1.4. İşletmelerin Toplum İle Etkileşim İçinde Bulundukları Sosyal Gruplar	12
Şekil 1.5. Çıkar Çatışmalarının Çıkışı ve İşletmelerin Cevabı	16
Şekil 1.6. Dört Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli	22
Şekil 3.1. Ahlaki Düşünce Sisteminin Unsurları	52
Şekil 3.2. Ahlaki Sorunların Yaşandığı Seviyeler	54
Şekil 3.3. Ahlaki Sorunlara Analitik Bir Yaklaşım	65
Şekil 4.1. Dört Temel Stratejik Yaklaşım Tipi	114
Şekil 4.2. Stratejik Yönetim Süreci	117
Şekil 4.3. Olasılık-Etki Matrisi	121
Şekil 4.4. Strateji Geliştirme Safhasının Bileşenleri	123
Şekil 4.5. Stratejik Kontrol Süreci İçinde Sosyal Raporlama	126

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Yöneticilerin 1967 ve 1982 Yıllarında İşletmeleri

İçin Belirledikleri Hedefler 57

Tablo 3.2. Ahlaki İklimin Bileşenleri 60

Tablo 3.3. Ahlaki Analiz Yöntemleri 61

Tablo 5.1. Araştırma Bulgularının Özeti 194



GİRİŞ

Ana kuruluş amaçları bakımından ekonomik varlıklar olan işletmelerin, günümüzde, toplumun diğer alanlarında da gözardı edilemeyecek etkileri ortaya çıkmaya başlamıştır. Sanayi Devrimi ile başlayan ve 1929 yılındaki ekonomik krizle noktalanın dönem içinde, işletmeler, sadece ekonomik faaliyetler üzerinde yoğunlaşmış, toplumun beklentilerine tamamen ilgisiz kalmıştır. Ancak, 1929 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde, üretim hacmi büyük bir düşüş göstermiş, ekonomi durgunlaşmış ve işletmeler başarıları için çevrenin dikkate alınması gerektiğini idrak etmeye başlamıştır. Bu dönemlerde, işletmelerin toplum üzerindeki hakimiyeti devam etmekle birlikte; çalışanların, müşterilerin ve toplumun diğer kesimlerinin işletme başarısı üzerinde önemli etkileri olduğu fark edilmiştir. Devam eden yıllar içinde, bu etkilerin önemi giderek artmış ve işletmeler, sürekliliklerini sağlamak için sadece ekonomik amaçlarını yerine getirmelerinin yeterli olmadığını, buna ek olarak toplumsal bazı konularda da sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini fark etmiştir.

Günümüzde, işletmeler toplumun temel kuruluşlarından olmaları nedeniyle, toplumsal hayat üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Toplumsal hayatın kalitesi, işletmelerin mal ve hizmet üreterek ekonomik amaçlarını gerçekleştirmelerine bağlı olduğu kadar, sosyal hayata olan destekleriyle de yakından ilgilidir. İşletmelerin ekonomik amaçları yanında sosyal birtakım görevleri de üstlenmeleri, içinde yaşadıkları toplumun hayat kalitesini yükselteceği gibi işletme sürekliliğini de sağlayacaktır. Bu durum, işletmeler açısından, beraberinde sosyal sorumluluk düşüncesini getirmektedir. Sosyal sorumluluk, işletmelerin, faaliyetlerinin toplumun her kesimi üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini ve karar süreçlerinde bu etkileri gözönünde bulundurmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin, kârlılığı yüksek ancak toplum çıkarlarına aykırı olan faaliyetlerden kaçınmaları, sosyal sorumluluğun ekonomik amaçlara tercih edildiğini gösteren önemli bir işarettir.

İşletmelerin başarısının ölçülmesinde sadece ekonomik faktörlerin gözönüne alınması büyük bir yanılgıya yol açacaktır. Zira, işletmeler sadece ekonomik varlıklar olarak faaliyetlerini sürdürdüklerinde kısa vadeli başarılar elde etseler de uzun vadede toplumsal desteği kazanamayacakları için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu noktadan hareketle, işletmelerin bütünsel başarısında ekonomik başarı yanında sosyal sorumluluğa dayalı sosyal başarının da değerlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yukarıda temel çerçevesi çizilmiş olan çalışmanın ana amacı, işletmelerin sosyal sorumluluk konusundaki duyarlılıklarının öneminin gösterilmesi ve sosyal sorumluluk kapsamına giren konularda işletmelerin üstlenmesi gereken görevlerin tanımlanmasıdır. Bu çalışmanın, yönetimde sosyal sorumluluk kavramının öneminin ortaya konması bakımından oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, sosyal meşruiyet ve sosyal başarı kavramlarının belirlenmesine yönelik olarak çıkar grupları, çıkar çatışmaları, sosyal sorumluluk, sosyal duyarlılık, sosyal maliyet tanımları üzerinde durulmuş ve sosyal başarı ölçütleri ortaya konmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme öncesi dönemlerden başlanarak günümüze dek işletme yönetiminde esas alınmış bakış açıları incelenmiş ve sosyal sorumluluk anlayışının tarihi gelişimi analiz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, birinci bölümde belirlenmiş olan sosyal başarı ölçütlerinin üzerinde ayrı ayrı durulmuş, herbir ölçütün ayrıntılı olarak iç dinamikleri incelenmiş, işletmelerin bu ölçütlere ulaşmak için gözönüne alması gereken esaslar ortaya konmuş ve işletmelerin sosyal başarıyı yakalamalarında bu ölçütlerin önemlerinin kaynaklandığı noktalar vurgulanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sosyal başarıyı yakalamak için işletme yönetiminde izlenmesi gereken sosyal başarı odaklı stratejiler ve sosyal başarı

odaklı bakış açısının stratejik yönetim sürecinin her aşamasına ne şekilde uyarlanacağı üzerinde durulmuştur.

Beşinci bölümde ise, İstanbul Boya İşletmelerinin sosyal sorumluluk tutumları üzerine bir uygulama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul Boya İşletmelerinin sosyal sorumluluk konusundaki tutumlarının belirlenmesi ve küçük işletmeler ile büyük işletmelerin sosyal sorumluluk seviyeleri açısından karşılaştırılmasıdır. Büyük işletmelerin ekonomik konularda başarılarını ispatladığı ve toplumun daha çok gözü önünde olduğu için küçük işletmelere göre daha fazla sosyal sorumluluk üstlendiği düşünülmektedir. Bu nedenle, küçük işletmelerin daha çok ekonomik başarıların, büyük işletmelerin ise sosyal başarıların, peşinde koştuğu yönünde hipotez geliştirilmiştir.

Sonuç bölümünde ise, çalışmada ele alınan konular üzerinde genel bir değerlendirme yapılmıştır.

I. SOSYAL BAŞARI KAVRAMI

“Sosyal Başarı” kavramının sağlıklı bir tanımının verilebilmesinin ilk şartı, işletme ve toplum ilişkilerinin ayrıntılı bir şekilde ele alınmasıdır. Bu amaçla, bu kısımda öncelikle işletme ve toplum ilişkilerinin tanımı ve kapsamı hakkında kısa bir tartışma yapılacaktır.

A. İŞLETME VE TOPLUM İLİŞKİLERİ

İşletme ve toplum ilişkilerini ele alırken kilit noktalarda yer alan işletme, toplum ve çıkar grupları kavramlarının üzerinde durulması yararlı olacaktır.

1. İşletme ve Toplumsal Güç Kavramı

İşletmeler, özel ve ticari yönelimli (kâr yönelimli), tek sahipli büyüklükten anonim şirkete ait ortaklıklara kadar farklı büyüklüklerde ortaya çıkan örgütlerdir. Bu iki aralık arasında yer alan, orta büyüklükteki pek çok mal sahipliği, ortaklık ve tüzel kişilikten söz etmek mümkündür.

İşletmeler, temel kuruluş amaçları bakımından ekonomik varlıklar olsalar da sosyal bir takım amaçları da bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bir işletmenin ekonomik olmayan amaçları ya da sosyal amaçları işletmenin çevresi ile ilgilidir.¹

İşletmeleri, işletme ve toplum ilişkileri açısından ele aldığımızda, bazı işletmelerin diğerlerine göre daha fazla dikkat çekici ve bu nedenle de daha kritik konumda olduklarını söylemek mümkündür. Bu değerlendirmede dikkate alınması gereken kriterler, büyüklük ve faaliyette bulunulan

¹ Erol Eren; *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1990, s. 103

sektördür. Büyüklük kriterinin önemli olmasının nedeni, büyük ölçekli işletmelerin ürünlerinin yaygın şekilde kullanımda olması ve toplum tarafından yoğun bir şekilde tanınıyor olmasıdır. Büyük ölçekli işletmeler özellikle yoğun reklam programları nedeniyle her zaman toplumun daha fazla dikkat ve ilgisini çekmişlerdir. Aynı şekilde bazı sektörlerde yer alan işletmelerin daha çok dikkat çekmesinin sebebi ise, özellikle imalat sektörünün hizmet sektörüne göre daha fazla çevresel soruna sebep olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle göze ilk anda çarpan sosyal problemlerin kaynağı olarak, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler görülmüştür. İşletmelerin toplum ile olan ilişkileri incelenirken, özellikle belli büyüklüğün üzerinde olan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler göz önüne alınmalıdır. Ancak bu kabullenme yapılırken küçük ve orta ölçekli işletmelerin iş dünyası içinde önemli bir yer kapladıkları da unutulmamalıdır.

İşletme ve toplum ilişkilerinden söz edilirken sağlıklı bir analiz yapılabilmesinin yolu, toplumun alt grupları veya alt sistemlerini esas almaktır. Çünkü, toplum kavramı, toplumu oluşturan tüm kişileri, grupları ve kuruluşları içermektedir. Oysa toplum içinde yer alan tüm grup, örgüt ve kuruluşlar belirli bir konu ile ilgili olarak aynı inançları paylaştıkları ve aynı hedefler üzerinde birleştikleri için bir araya gelmişlerdir. Dolayısıyla bu grup, örgüt ve kuruluşların amaç ve yönelimleri farklıdır. Bu farklılığın göz ardı edilmesi halinde işletme ve toplum ilişkileri analizinin yüzeysel boyutlarda kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu noktadan hareketle işletme toplum ilişkileri incelenirken tüketiciler, kadınlar, azınlıklar, çevreciler, gençler gibi toplumun belli dilimleri veya eğitim, hukuk, gelenek, din, ekonomi gibi toplumun belli sistemleri dikkate alınmalıdır.

İşletme yöneticileri, finansal, fiziksel ve teknolojik kaynakların yanı sıra, insan kaynakları gibi önemli konularla ilgili olarak aldıkları kararlarda, bir güç kullanımında bulunmaktadır. Bu kararlar ve dolayısıyla da kararların alınmasında kullanılan güç, toplum üzerinde bazı etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin yoğunluğu, işletme büyüklüğü ve kararların yapısı ile yakından

ilgilidir.² Toplum tarafından işletmelere yöneltilen her türlü eleştirinin temelinde yatan ortak nokta, işletmelerin sahip oldukları bu gücü kötüye kullandıkları yönündeki inançtır. Toplumun ortak görüşü, işletmelerin sahip oldukları gücü, çoğunlukla kendi lehlerine ancak ilgili grupların aleyhine olacak şekilde kullandıkları yönündedir. Burada üzerinde durulması gereken temel kavram güç kavramıdır. Güç kelime anlamı itibarı ile, etki yaratma kapasitesidir. Gücün kullanımının pozitif veya negatif etkiler yaratması mümkündür. Ancak işletmelere yöneltilen eleştiriler, işletmelerin güçlerinin negatif etkiler yarattığı kabulü üzerine inşa edilmektedir.

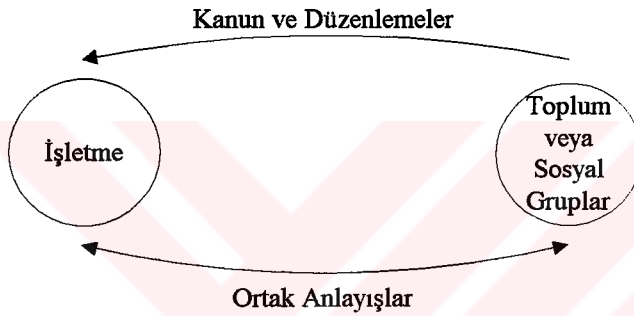
Gücün kullanımı beraberinde sorumluluğu da getirir. Toplumun işletmelerden beklentisi, güçlerini sorumluluk-güç dengesi dahilinde kullanmalarıdır. Güç kavramının sorumluluktan ayrı bir şekilde düşünülmesi imkansızdır. Sosyal sorumluluğun temelinde yatan düşünce de güç-sorumluluk dengesidir. Sahip oldukları gücü, toplum çıkarlarını gözetenek kullanmayan işletmeler sosyal sorumluluklarını da yerine getirmemiş olurlar. Bu da işletmelerin uzun vadede toplumsal desteği kaybetmelerine neden olacaktır. Güç-sorumluluk dengesinin bozulması halinde, toplum işletmeleri dengeyi yeniden kurma konusunda zorlayacaktır. Güç dengesinin kaybolması halinde işletmelere yöneltilen eleştiriler artacak ve işletmeler bu eleştirilere karşı cevap verici bir tutuma geçmek zorunda kalacaktır. İşletmeler, güç-sorumluluk dengesinin bozulmasından dolayı, hükümetin getireceği yeni birtakım kanun ve düzenlemelerle, medya ve özel ilgi gruplarının baskısıyla karşı karşıya kalacaktır.

İşletmeler, kendilerine yöneltilen eleştirilere sosyal çevre için artan bir ilgi ve değişen sosyal sözleşme ile cevap vermektedirler. Konunun daha net bir şekil alabilmesi açısından sosyal çevre ve sosyal sözleşme kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Sosyal çevre, kişilerin düşünüş, davranış ve

² Francis W. Steckmest; **Corporate Performance**, McGraw Hill Book Company, USA, 1982, s. 8

değerlerini yansıtan koşullar, olaylar ve eğilimlerin tamamıdır. İşletmeler, sosyal çevredeki değişimleri algılayarak kendilerini de değiştirmektedir. Sosyal sözleşme ise, işletmeler ve toplum arasındaki ilişkileri çift yönlü olarak tanımlayan bir anlaşmalar bütünüdür.

Sosyal sözleşmeyi belirleyen iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri için toplum tarafından kurulan yapı içinde getirilmiş olan kanun ve düzenlemeler, ikincisi ise her iki grubun karşılıklı beklentilerini yerine getirmeye yönelik ortak anlayışlardır. Şekil 1.1, işletmeler ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ifade edilışıdır: ³



Şekil 1.1. Sosyal Sözleşme Unsurları

Kanun ve düzenlemeler, hükümetin işletmeler için getirdiği uyulması zorunlu kurallardır. Ancak sözleşmenin ikinci unsuru olan ortak anlayışlar, işletme toplum ilişkilerinin yazılı olmayan bileşenidir. Ortak anlayışlar, her iki tarafın birbirlerinin rol, sorumluluk ve ahlaki anlayışlarını dikkate alan müşterek beklentilerini yansıtır.

2. İşletme ve Toplum İlişkilerinin Boyutları

İşletme-toplum ilişkilerinin boyutlarının anlaşılmasının temel şartı ilgili çıkar gruplarının tanımlanmasıdır. İlgili çıkar grupları, esasen, işletmelerin hedef kitlelerini belirlemektedir. Doğaldır ki bir kurumun hedef kitleleri birbirinden

³ Archie B. Carroll; *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Ohio, 1989, s. 17-18

farklı toplum kesitlerinden oluşabileceği gibi bu hedef kitlelerde zaman içinde değişimler, genişleme ve daralmalar olması her zaman söz konusudur.⁴

Çıkar grupları, işletmelerin karar, politika ve uygulamalarından etkilenen ve aynı şekilde işletmenin karar, politika ve uygulamalarını etkileyen gruplardır.⁵ İşletmeler ile çıkar grupları arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Bu etkileşim nedeniyle, işletmeler yönetim sürecinin her safhasında çıkar gruplarını dikkate almak, çıkar gruplarının talep ve beklentilerini göz önünde bulundurmak ve faaliyetlerinin çıkar grupları üzerindeki etkilerini tahmin etmek zorundadır.

Çıkar gruplarının gelişimi işletmelerin geçirdiği evrimlerle bir paralellik göstermektedir. Geleneksel üretim bakış açısının hakim olduğu dönemlerde, işletmeler, sadece, kendilerine kaynak sağlayan kişi ve gruplar ile ürünlerini satın alan müşterileri çıkar grupları olarak görmekte idi. Bu dönemlerde, işletmelerde, ürün ve hizmetleri pazara en etkin ve verimli şekilde getirmeye yönelik ürün-pazar odaklı bir bakış açısı hakimdi. Zaman ilerledikçe, sahiplik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrılması ile, işletmeler doğru bir şekilde yönetilebilmeleri için firma çalışanları ve sermayedarları da dikkate alan yönetsel bakış açısını geliştirdiler. Son olarak, işletmelerde yaşanan iç ve dış değişimler sonucunda, işletme yöneticileri, çevrelerinde yer alan tüm birey ve gruplarla yürütmek zorunda oldukları çok yönlü ilişkilerin farkına vararak çıkar grupları esaslı bakış açısını edindiler. Çıkar grupları esaslı bakış açısında işletmelerin dikkate almaları gereken husus, işletmeden çıkarı olduğunu düşünen her kişi ve grubun bir çıkar grubu olduğudur.

Çıkar grupları ile ilgili temel nokta, işletme yönetimi ile birlikte karar alma gücünü paylaşmalarıdır. Bu paylaşımın işletmeyi olumlu veya olumsuz anlamda etkilemesi mümkündür. Çıkar grupları, karar alma veya politika

⁴ Güngör Onal; **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 41

⁵ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 57

oluşturma süreçlerinde söz sahibi olmak isterse, işletmeler çıkar gruplarından olumsuz anlamda etkilenmemek için bu talebi karşılamak durumunda kalırlar.

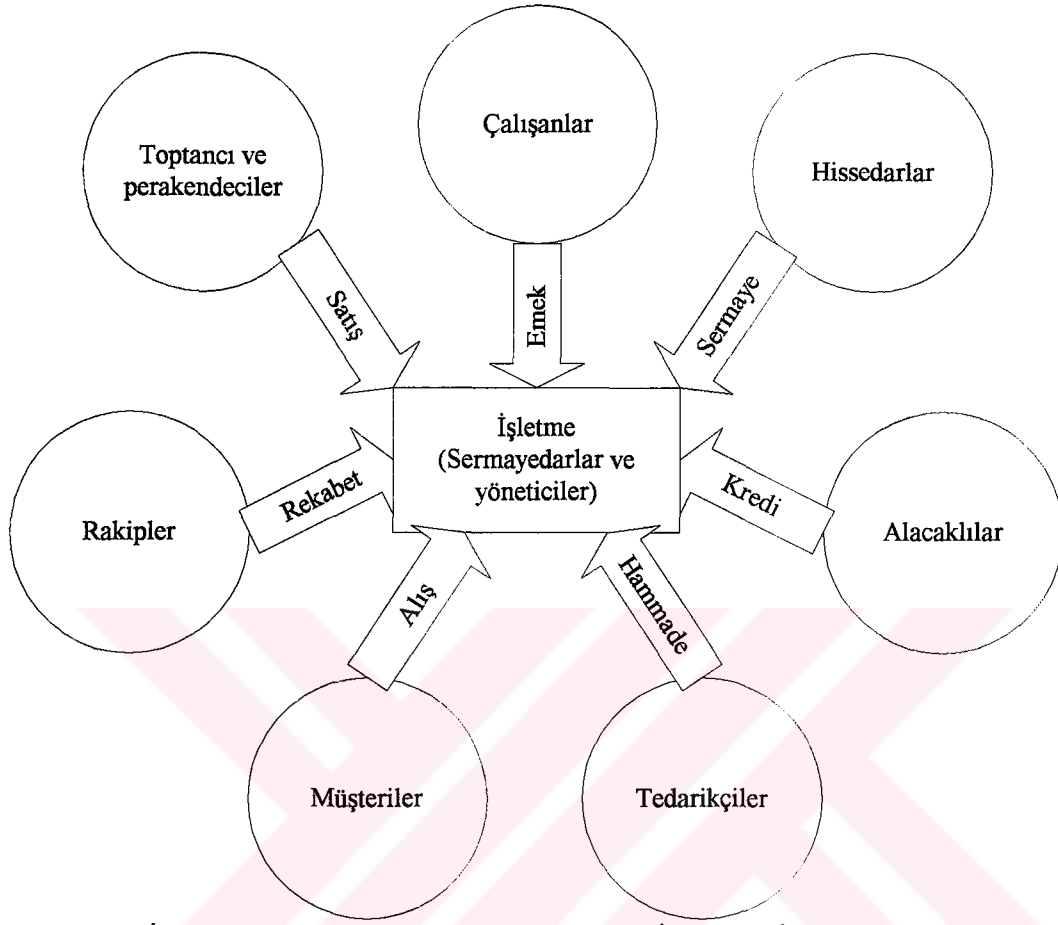
ıkar gruplarının, işletmelerle olan ilişkilerinin yakınlık ve sıklık derecesine göre, birincil ve ikincil çıkar grupları olarak iki ayrı grupta incelenmesi mümkündür.

a. Birincil ıkar Grupları

Toplumun her kesiminin işletmeler ile olan ilişkileri, aynı yakınlık ve sıklıkta değildir. Toplumun içindeki bazı gruplar, işletmelerin birincil amacı olan, topluma en etkin ve verimli şekilde ürün ve servisleri sunma amacı ile doğrudan ilgilidir. Bu direkt ilişkiden dolayı, bu gruplar, birincil çıkar grupları olarak nitelendirilmiştir. şekil 1.2’de bir işletmenin birincil çıkar grupları ve bu gruplarla olan ilişkileri görülmektedir. ⁶ şekilde de görüldüğü gibi, işletmelerin ilişki içinde oldukları birincil çıkar grupları; çalışanlar, hissedarlar, alacaklılar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve satıcılarıdır. Bu çıkar gruplarından hissedarlar ve alacaklılar, sermaye fonları yaratmaları; çalışanlar, iş deneyim ve güçlerini beraberlerinde işletmeye getirmeleri; tedarikçiler, hammadde sağlamaları; satıcılar, ürünleri tüketicie ulaştırmaları ve en önemlisi de müşteriler, ürün ve servisleri satın almaları bakımından işletme açısından büyük önem arz ederler.⁷

⁶ A.e., s.10

⁷ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; ***Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics***, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992, s.11

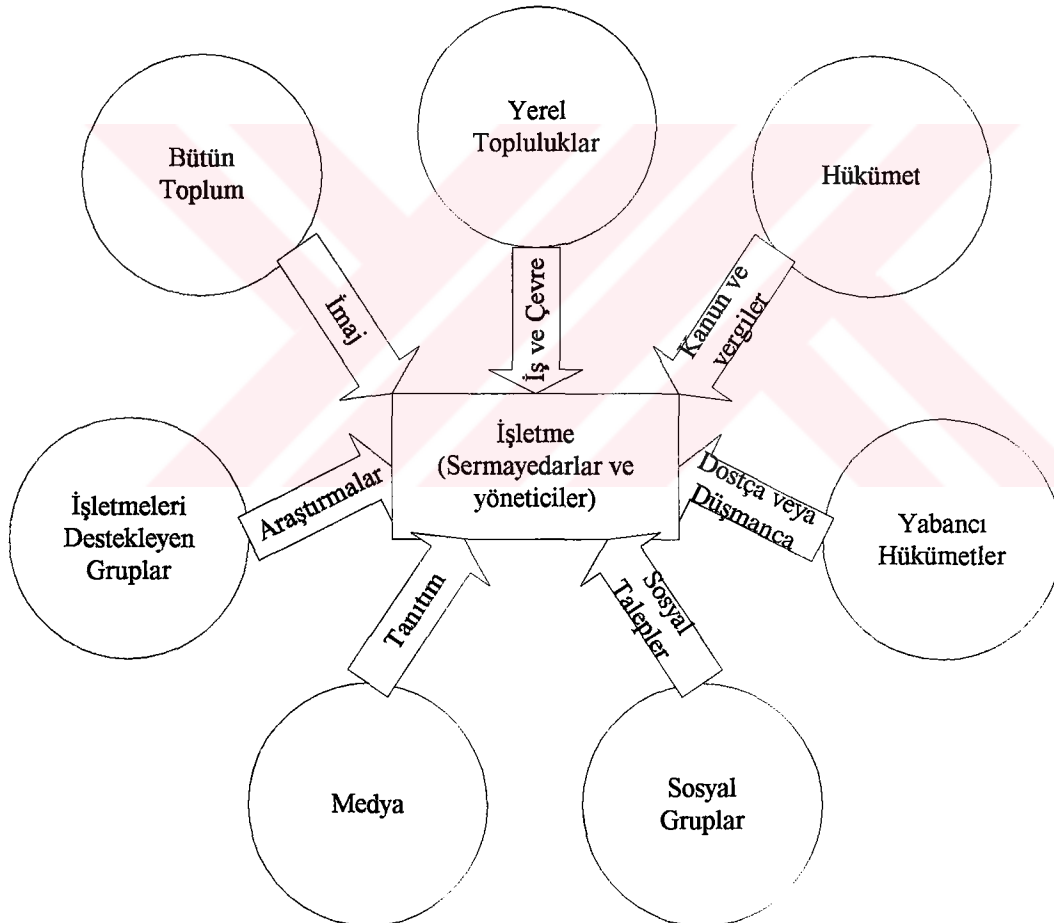


Şekil 1.2. İşletmelerin Birincil Çıkar Grupları İle Olan İlişkileri

İşletmeler ile birincil çıkar grupları arasındaki etkileşim, çoğunlukla, alım-satım sürecinin yaşandığı serbest pazar ortamında gerçekleşir. Örneğin; işletmeler, hammaddeleri, çalışanların zaman ve niteliklerini satın alır, sermaye ödünç alır ve ürünlerini diğer firmalarla rekabet ederek müşterilerine satar. Birincil çıkar gruplarının, işletme karar süreçlerinde dikkate alınması hatta mümkün olabildiğince karar süreçlerine katılımlarının sağlanması bu grupların desteğinin kazanılmasını sağlayacağı gibi, bu grupların beklentilerinin de yakından izlenmesine olanak verecektir.

b. İkincil Çıkar Grupları

İkincil çıkar grupları, işletmelerin birincil amaçlarını gerçekleştirmek için yürüttükleri faaliyetlerden etkilendikleri için işletme ile ilişki kurmaya çalışan ve işletmelerin, birincil çıkar gruplarına göre daha dolaylı ilişkiler içinde bulundukları gruplardır. Bu gruplar, işletmelerin birincil amaçlarını gerçekleştirmelerinde direkt bir etkiye sahip olmasalar da, işletmelerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmede desteğine ihtiyaç duydukları gruplardır. Şekil 1.3'de bir işletmenin ikincil çıkar grupları ve bu gruplarla olan ilişkileri görülmektedir:⁸

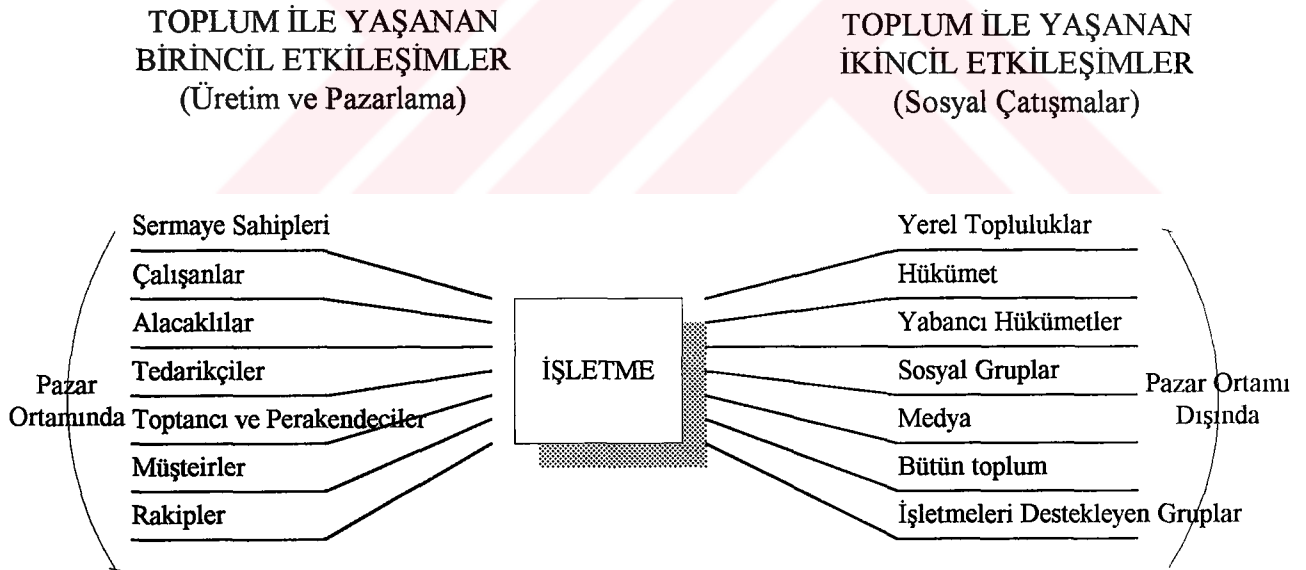


Şekil 1.3. İşletmelerin İkincil Çıkar Grupları İle Olan İlişkileri

⁸ A.e., s.12

İşletmelerin toplumla olan ikincil etkileşimleri genelde serbest pazar ortamında gerçekleşmez. Şekil 1.4'de bir işletmenin etkileşim halinde bulunduğu sosyal grupların tamamı birarada görülmektedir. Bu grupların işletmeler ile ilgili yaşadığı sorunların tamamının sadece serbest pazar vasıtası ile çözülmesi imkansızdır. Örneğin; tüketiciler, pazarın adil fiyatlar düzenleyeceğine güvenmeyebilir veya bir maden ocağında çalışan işçiler, güvenlik koşullarının kendi işverenleri tarafından değil de devlet görevlileri tarafından denetlenmesini daha güvenli bulabilirler. Bu tarz durumlarda, bireyler, serbest pazara güvenmek yerine hükümet desteğine başvururlar. Bu da sorunların çözülmesi için sadece serbest pazarın yeterli olmadığını göstermektedir.

Şekil 1.4'de, işletmelerin serbest pazar aracılığı ile etkileşim içinde bulundukları birincil çıkar grupları sol tarafta, pazar koşulları ile ilgili olmayan ikincil çıkar grupları ise sağ tarafta gösterilmiştir:⁹



Şekil 1.4. İşletmelerin Toplum İle Etkileşim İçinde Bulundukları Sosyal Gruplar

⁹ A.e., s.13

3. Çıkar Uyumu ve Çıkar Çatışmaları

İşletme bir yandan bir sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına eğilirken, öte yandan işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesimle ilişkiler kurar.¹⁰ İşletmelerin toplumla olan yakın ve sıkı ilişkileri neticesinde, işletmeler ile toplum arasında, ortak çıkar ve bağımlılıklar oluşur. Öncelikle kişi ve grupların işletmelerden ne tipte çıkarlarının olabileceği üzerinde durulması gerekmektedir. Çıkarları; menfaat, hak ve sahiplik olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür.

Menfaat, bir kişinin veya grubun bir kararla ilgili olması halinde, o karar sonucunda alacağı olumlu ya da olumsuz etkidir. Buna örnek olarak, bir işletmenin kapanmasından dolayı etkilenecek olan insanlar verilebilir. Hak kavramının, yasal hak ve ahlaki hak olarak iki ayrı şekilde ele alınmasında fayda bulunmaktadır. Yasal hak, bir kişi veya grubun belli bir şekilde muamele görmeye dair yasalarca koruma altına alınmış belirli haklarıdır. Örneğin, çalışan hakları yasal haklardır. Ahlaki hak ise, bir kişi veya grubun belli bir şekilde muamele görmeye dair ahlaki olarak koruma altına alındığını düşündüğü belirli haklarıdır. Eşit muamele edilme hakkı ahlaki haklara örnek olarak gösterilebilir. Sahiplik ise, bir kişi veya grubun bir fayda veya mal üzerindeki yasal unvanıdır. Bu tarzda olan haklara örnek olarak bir işletmenin sahibi olma hakkı gösterilebilir. Bu açıklamalardan sonra çıkar gruplarını, bir işletmede menfaat, hak veya sahiplik çıkarlarından bir ya da daha fazlasına sahip olan kişi veya gruplar olarak da tanımlamak mümkündür.

İşletmeler ve yukarıda tanımlanan çıkar grupları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işletme ve toplumun farklı çıkarlara sahip olduğu ve işletmenin başarısı açısından bu çıkarların uyumlu bir hale getirilmesi gerektiği görülmektedir. Çıkar çatışmalarının söz konusu olduğu işletme-toplum ilişkilerinde toplum tarafından işletme hedefli eleştiriler

¹⁰ Güngör Onal; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, s. 20

geliştirilecektir. İşletmelere yöneltilen eleştirilerin çıkış noktası toplumun beklentileridir. Doğaldır ki toplumun beklentileri arttıkça, bunların işletmeler tarafından karşılanmasındaki yetersizlikler toplumu, işletmelere karşı eleştiriler üretmeye ve bu durumda işletme ile toplum arasında çıkar çatışmalarının artmasına neden olacaktır. Bu çıkar çatışmalarının artışını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- *Eğitim ve refah seviyesi:* Toplumun eğitim düzeyi ve refah seviyesi birbiriyle bağlantılı olarak gelişen iki faktördür. Eğitim ve refah seviyesi yükseldikçe toplumun işletmelerden beklentileri de artar. Bir toplumun hayat standardı ne derece de yüksek ise toplum içindeki ana kuruluşlardan ve özellikle de işletmelerden taleplerinin nitelik ve niceliği de o derece de yüksek olacaktır. Bu taleplerin karşılanmaması ise beklentilerin niceliği ve niteliği oranında çıkar çatışmalarına sebebiyet verir.
- *Basın-yayın kuruluşlarının etkisi:* Basın-yayın kuruluşlarının toplum üzerindeki etkisi, okuma alışkanlığı düzeyinin hala yeterli ölçüde yüksek olmaması nedeniyle özellikle televizyon vasıtasıyla olmaktadır. Televizyon programlarının bir çoğunda, işletmeler ile ilgili olumsuz programlar yapılması toplumun işletmelere bakış açısını olumsuz anlamda etkilemektedir . Firma liderleri gerçeklerin çarpıtıldığını iddia ediyorlarsa da, medya çalışanları liderlerin firmalarını olumsuz anlamda etkileyecek problemleri örtmek istedikleri görüşünde birleşmiş bulunmaktadır. Medya toplumun korunması için bir takım düzenlemelerin gerekli olduğu inancına sadık kalarak bir takım araştırmacı haber programları ile işletmelerin hatalı ve sorgulanabilir uygulamalarını ortaya çıkarmaktadır. Özellikle televizyonun en büyük oranda izlendiği prime-time saatlerinde işletme liderlerini varlıklı, sorumsuz, onurundan daha fazla kazanmaya odaklı, ahlaki değerleri dikkate almayan kişiler olarak tanıtan programların yayınlanıyor olması toplumda işletmelere karşı olumsuz uyanışlar yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca televizyon vasıtasıyla tüketicilere

ulaşan reklamlar, işletmelerin dürüst olmayan reklamcılık anlayışları nedeni ile tüketici güvenini yitirmelerine neden olmaktadır.

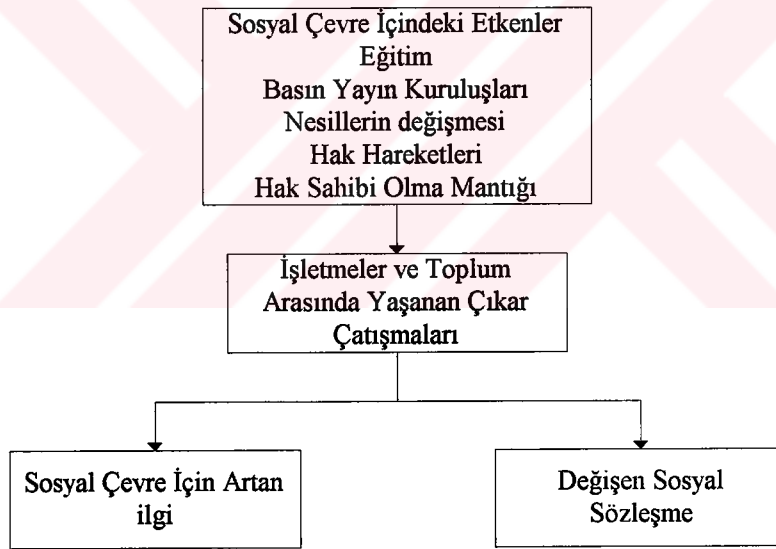
- *Nesillerin değişmesi:* Refah seviyesi, eğitim düzeyi ve televizyon programları haricinde toplum içinde etkili diğer bir takım sosyal gelişmeler de yaşanmaktadır. Her başarılı yeni nesil, atalarından daha fazlasını hak ettiğini düşünmekte ve dolayısıyla ana kuruluşlardan beklentilerini de bu doğrultuda arttırmaktadır. Bu düşünüş tarzı nedeni ile toplumun işletmelerden beklentileri, işletmelerin bunları karşılamakta gösterebileceği performansı aşmış bulunmaktadır. Her yeni gelişen neslin bir öncekine göre daha yüksek hayat standartlarının sağlamak istemesi, aslında, gelişen teknoloji, yükselen refah ve eğitim seviyesi, haberleşmenin hızlanması ile gelen bilgi transferi gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır.
- *Hak hareketleri:* Toplum ile işletmeler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının temeli toplumun hak arama hareketleridir. Toplum içinde oluşan hak hareketleri değişik şekillerde gözükmemektedir. Gizlilik hakkı, alacak hakkı gibi haklar bunların en genel olanlarıdır. Bu genel hakların yanı sıra, toplum içinde belirli gruplar için geliştirilmiş haklardan da söz etmek mümkündür. Amerika'da 1950'lerde yaşanan Sivil Haklar hareketlerinde siyahların kazandığı başarılar birçok diğer grubun esin kaynağı olmuştur.¹¹ Azınlıklar, kadınlar, sabıkalılar, yaşlılar ve daha birçok grup kendi amaçlarına ve niteliklerine uygun hak arayışları içine girmişlerdir. İşletmeler ise toplumun temel kuruluşlarından biri olarak, sadece çalışanlarına değil toplumun tüm üyelerine karşı davranış tarzını bu hak hareketlerine göre düzenlemek zorunda kalmıştır.
- *Hak sahibi olma mantığı:* Toplumun her üyesinin, sadece o toplumun üyesi olmaktan dolayı sahip olması gerektiğini düşündüğü birtakım haklar

¹¹ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 13

oluşmuştur. Bunlara verilebilecek en genel örnekler; iş sahibi olmak, sağlıklı bir yaşam sürebilmek haklarından söz etmek mümkündür.

Tüm bu faktörlerin etkisiyle, toplumun işletmelerden beklentileri artmış ancak işletmelerin performansı bu beklenti artışı ile aynı hızda bir artış göstermemiştir. Bu nedenle zaman içinde işletmelerin gerçek sosyal performansı ile toplumun işletmelerden beklediği sosyal performans arasındaki fark giderek açılmıştır. Herhangi bir durumla ilgili olarak toplumun beklentileri ile o duruma ait gerçekler arasındaki bu farkın neden olduğu çatışmalara sosyal problem denilmektedir.¹²

İşletmeler ile toplum arasından meydana gelen çıkar çatışmalarının çıkış noktası ve bunların işletmelerce gördüğü karşılık Şekil 1.5'de görülmektedir: ¹³



Şekil 1.5. Çıkar Çatışmalarının Çıkışı ve İşletmelerin Cevabı

¹² Neil H. Jacoby; **Corporate Power And Social Responsibility**, Macmillan Publishing Co., New York, 1973, s. 186

¹³ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 10

B. İŞLETMELERİN SOSYAL MALİYETİ

1. Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Duyarlılık Kavramları

Toplumlar, geliştikçe, sahip olunan ortak hedeflerin sağlanması için, bireyleri örgütlemek üzere sosyal kuruluşlar olarak isimlendirilen mekanizmalar geliştirirler. Bu mekanizmaların en temel olanları; aile, din, eğitim, askeri servis, hükümet ve işletme kuruluşlarıdır. Bu kuruluşların en önemlilerinden olan işletmelerin, hayat kalitesinin yüksek tutulması hedefini gerçekleştirmek amacıyla olduğu tüm toplum bireyleri tarafından kabul edilmektedir. Ancak, temel sorun, işletmelerin hangi konularda ne kadar sorumluluk sahibi oldukları üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁴ Bu konuya netlik kazandırılması için, öncelikle sosyal sorumluluk kavramı üzerinde durulması gerekmektedir. Ancak, sosyal sorumluluk kavramına temel teşkil eden önemli bir teori olan “Kurumsal Çevre Teorisi” hakkında kısa bir tartışma yapılması, konuya giriş yapmak açısından faydalı olacaktır.

a. Kurumsal Çevre Teorisi

Kurumsal Çevre Teorisi’nin temelinde yatan düşünce, her örgütün bir örgütsel saha içinde faaliyet gösterdiğidir. Bu örgütsel saha içinde, kurumsal bir yaşam tarzı gösteren tüm diğer örgütler yer almaktadır. Bir işletmenin örgütsel sahası içinde yer alan örgütlere örnek olarak tedarikçiler, tüketiciler, rakip firmalar, toptancı ve perakendecilerin verilmesi mümkündür. Bu bakış açısı ile tüm örgütsel ve örgütler arası ilişki ve bağlantıların göz önüne alınması mümkündür.

¹⁴ William Rudelius, W. Bruce Erickson, William J. Bakula; *An Introduction to Contemporary Business*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA, 1973, s. 535

Örgütsel sahaların tanımlanmasında kurumsal tanımlama süreci önemlidir. Kurumsal tanımlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır.

- 1) Saha içindeki örgütlerin birbirleri ile olan etkileşim derecelerinin artması
- 2) Tanımlanmış örgüt içi yapılarda egemenlik ve koalisyon modellerinin ortaya çıkması
- 3) Saha içindeki örgütlerin karşı karşıya oldukları bilgi yükünün artması
- 4) Bir örgütler grubu içindeki tarafların aynı girişimci grubu içinde yer aldıklarının karşılıklı olarak farkına varmaları

Farklı işletmeler, rekabet nedeniyle veya hükümet veya meslek grubu açısından bir sahada yapılandıklarında belli güçler, işletmeler arası benzeşmeye yön verir. İşletmeler, bu benzeşme sürecinde hedeflerini değiştirebilir, yeni uygulamalar geliştirebilir ve daha birçok yolla diğer işletmeler ile benzer yapılara doğru gelişim gösterebilir. Örgütsel yenilikleri bünyelerine almayı benimseyenlerin ilk tepkisi performans geliştirmeye yönelik teknik değişiklikler yapmak olmuştur. Ancak, Philip Selznick'in de ifade ettiği gibi, yeni uygulamalar, teknik gereksinimler ötesinde yönetsel değerleri de gerektirir.

Örgütler arası benzeşme çeşitlerini, benzeşime neden olan baskılara göre üç grupta incelemek mümkündür.

- *Zorlayıcı Benzeşim:* Bu benzeşim türünde önemli olan nokta, ortak yasal bir çevrenin varlığıdır. Bu ortak yasal çevre, örgütlerin hareket şeklini ve yapısını birçok açıdan etkiler. Yasalara uygunluk gerekliliği ve politik etkilerden kaynaklanan bu benzeşim türünde işletme üzerinde başka örgütlerin hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskıları söz konusudur. Bu baskılara ek olarak toplum içindeki kültürel beklentiler de bulunmaktadır. Bu baskılar, güç kullanma, ikna etme veya gizli anlaşma davetleri şeklinde ortaya çıkar.

- *Taklitçi Benzeşim:* Bu benzeşimi zorlayan temel nedenlerden biri belirsizliktir. Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevre içindeki belirsizlikler örgütleri diğer örgütleri örnek almaya yönlendirir. Örgütler, eleman transferi yaparak, danışman firmalarla anlaşmalar yaparak veya bazı derneklere üye olarak bunu gerçekleştirmeye çalışırlar.
- *Kuralcı Benzeşim:* Örgütlerin üye oldukları mesleki kurumların getirdiği kural ve yöntemler sonucu oluşan bu benzeşim türü, işletmelerin ait oldukları mesleki kurumlar tarafından kabul edilme ve desteklenme isteklerinden kaynaklanır.¹⁵

Kurumsal Çevre Teorisine göre, çevre işletmelere yönelik olarak iki şekilde talep yaratır: Bu taleplerden birincisi mal ve hizmet üretimine yönelik ekonomik ve teknik taleplerdir. İkinci talep türü ise, işletmenin toplum içinde oynamak istediği rollerle ilgili olarak ortaya çıkan sosyal ve kültürel taleplerdir. Ekonomik ve teknik taleplerin hakim olduğu çevreler içinde etkin ve verimli bir şekilde mal ve hizmet üreten işletmeler başarılı sayılırken, sosyal ve kültürel taleplerin hakim olduğu çevrelerde toplumun değer, inanç ve ilkelerine uyumlu olan örgütler desteklenir. Eğer bir çevre sosyal, kültürel, politik ve hukuki taleplerle organize olmuşsa, kurumsal çevre özelliği kazanır. Kurumsal çevre, teknik ve ekonomik başarı faktörlerinin hakim olduğu kurumsal olmayan çevre gibi rasyonel değil, semboliktir. Teknik ve ekonomik ağırlıklı bir çevre daha iyi ürün yönelimli iken; kurumsal çevre sosyal destek sağlar ve örgütün sürekliliğini destekler.¹⁶

¹⁵ Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio; *The New Institutionalism In Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991, s. 64-74

¹⁶ Ömer Dinçer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 100-101

b. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk kavramı, toplumun işletmeler üzerinde oluşturduğu beklenti ve talepler sonucu gelişmiş bir kavramdır.¹⁷ Sosyal sorumluluk kavramı, dış çevreye yönelik olup işletmelerin kararlarında diğer kişi, grup, örgüt ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir.¹⁸ Sosyal sorumluluk kavramı için geliştirilmiş bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların birkaçından söz etmek konuya giriş yapmak açısından faydalı olacaktır.

Oldukça yalın bir tanımla, sosyal sorumluluğun, doğru ile yanlışın ayırt edilmesi ve doğru olanın seçilmesi olarak tanımlanması mümkündür.¹⁹ Raymond Bauer'e göre sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkisinin ciddi bir şekilde göz önüne alınmasıdır. Bir diğer tanıma göre ise, sosyal sorumluluk, bireyin hareketlerini sosyal sistem bütünlüğü dahilinde değerlendirmesini gerektirir. Aynı zamanda da bireyi, hareketlerinin bu sosyal sistem içinde yaratacağı her türlü etkiden dolayı sorumlu tutar. Sosyal sorumluluk ile ilgili yapılmış diğer tanımlardan Keith Davis ve Robert Blomstrom'ın tanıma göre, sosyal sorumluluk, karar alıcıların kendi çıkarları ile birlikte toplumun çıkarlarını korumak ve geliştirmek üzere hareket etme zorunluluğudur. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken iki nokta bulunmaktadır. Birincisi "korumak" sözcüğü ile ifade edilen olumsuz etkileri önlemek düşüncesi, ikincisi ise "geliştirmek" sözcüğü ile ifade edilen olumlu yararlar yaratma fikridir. Joseph McGuire tarafından yapılmış tanıma göre ise sosyal sorumluluk anlayışına göre, işletmelerin sadece ekonomik ve yasal zorunlulukları değil, aynı zamanda bu zorunlulukların ötesinde topluma karşı sorumlulukları da bulunmaktadır.

¹⁷ Thornton Bradshaw, David Vogel; *Corporations And Their Critics*, McGraw-Hill Book Company, USA, 1981, s. 133

¹⁸ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996. s. 34

¹⁹ Richard L Daft; *Management*, The Deyden Press, USA, 1991, s. 98

Sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili verilmiş tüm tanımların bir takım zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu zayıflıkların kaynağı tanımın işletmeler açısından ne ifade ettiğinin belirlenmesindeki güçlölüktür. Çünkü işletmeler büyüklükleri, ürettikleri ürün tipleri, kârlılıkları, kaynakları, toplum üzerindeki etkileri ve daha bir çok konu açısından farklılıklar gösterirler. Bu nedenle sosyal sorumluluğu üstleniş ve uygulayış biçimleri de yapıları ile doğru orantılı olarak farklılıklar gösterecektir. Aslında bütün işletmelerin sorumlu oldukları belli alanlar, toplum tarafından sosyal sözleşmede yasal görüşler olarak ortaya konmuş ve kabul görmüştür. Ancak sosyal sorumluluk kavramı, sadece yasalarla sınırlı kalmamakta, kanunlara uymanın ötesinde işletmelerin daha fazlasını da yapmasını gerektirmektedir.

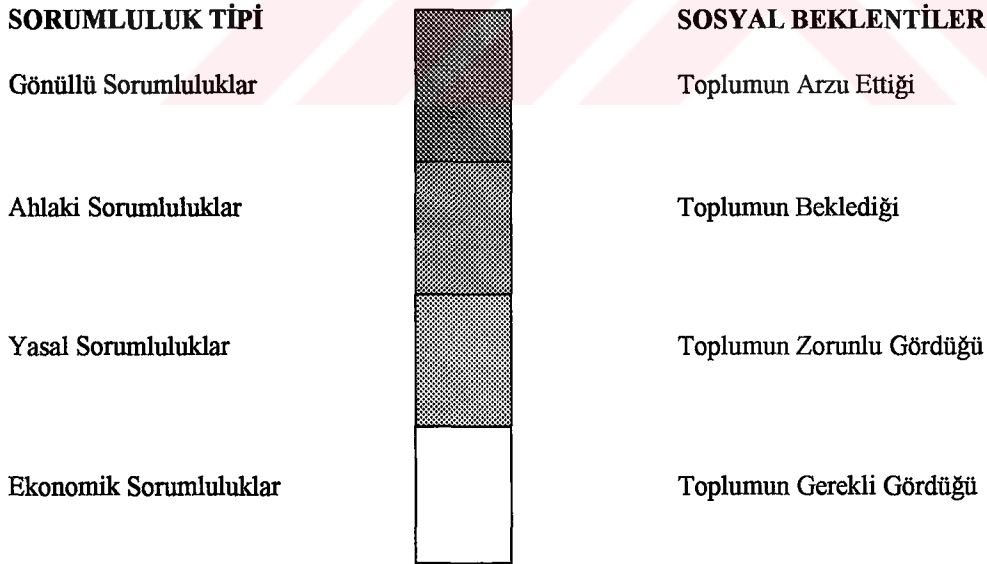
Tanımların bu zayıf yönlerini gidermek için dört aşamalı bir sosyal sorumluluk modeli geliştirilmiştir.²⁰ Bu modele göre, sosyal sorumluluk kavramı dört aşamada incelenmektedir. Bunlar; ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve gönüllü sorumluluktur.

- *Ekonomik sorumluluk:* İşletmelerin her şeyden önce ekonomik kuruluşlar olduğu gerçeğine dayanarak, işletmelerin ürünler ve servisler üreterek, toplumun ihtiyaçlarını uygun fiyatlar ile gidermesini ve bu arada işletmeye uygun bir kârla süreklilik, büyüme ve yatırımcılarına gelir sağlamasını ifade eder. Bu yaklaşıma göre, işletmelerin yegane sosyal sorumluluğu ekonomik kârlılıktır. Ancak, günümüzde, salt ekonomik sorumluluğun hakim olduğu görüş geçerliliğini tamamen yitirmiştir.
- *Yasal sorumluluk:* İşletmelerin faaliyetlerini sürdürürken uymaları gereken kurallar sosyal sözleşmede açık bir şekilde ifade edilmiştir. Toplum tarafından işletmelerin bu kurallar dahilinde hareket etmeleri beklenmektedir. İşletmelerin bu kurallara uyması, topluma karşı taşıdıkları yasal sorumluluğun bir gereğidir.

²⁰ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 29

- **Ahlaki sorumluluk:** Ahlaki normlar, ekonomik ve yasal sorumluluklar içinde ifade edilmiş olmasına rağmen, ahlaki sorumluluk kanunlarca ifade edilmemiştir. Ahlaki sorumluluk , toplum üyelerince işletmelerden beklenen davranış ve hareketleri içermektedir. Ahlaki sorumluluk, diğerlerine göre daha şekilsizdir ve işletmeler açısından kontrolü daha zordur.
- **Gönüllü Sorumluluk:** Gönüllü sorumluluklar, toplum tarafından net bir talebin iletilmediği, uygulanması tamamen işletmenin seçimine ve isteğine bağlı olan sorumluluklardır.²¹

Dört aşamalı sosyal sorumluluk modelinde bulunan bu dört bileşen birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Burada yapılan ayırım sadece kavramsal amaçlar için yapılmıştır. İşletme yöneticileri bu dört bileşeni aynı anda gerçekleştirecek bir sosyal sorumluluk anlayışı benimsemek durumundadır. Şekil 1.6'da dört aşamadan oluşan sosyal sorumluluk modelinin açık şekli görülmektedir:²²



Şekil 1.6. Dört Aşamalı Sosyal Sorumluluk Modeli

²¹ William R. Allen, Louis K. Bragaw; **Social Forces and The Manager**, John Wiley & Sons., USA, 1982, s. 49

²² Archie B. Carroll; a.g.e., s. 31

c. **Sosyal Duyarlılık Kavramı**

Sosyal sorumluluk kavramına rakip olmak üzere geliştirilen yeni bir kavram da “*Sosyal Duyarlılık Kavramı*”dır. Bu kavramın gelişmesinde rol oynayan bir takım görüşlerin incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

Ackerman ve Bauer’e göre sorumluluk kelimesi, zorunluluk ve mecburiyetleri çağrıştırmaktadır. İşletmelerin güdülenmesi üzerinde odaklaşan sosyal sorumluluk kavramı, işletmelerin sosyal başarısını ölçmede kullanılabilecek kadar dinamik bir kavram değildir. Sosyal duyarlılık ise, hareket yönelimli, çözümcü olma odaklı, dinamik bir kavram olması nedeni ile işletmelerin sosyal başarısında dikkate alınması gereken doğru kavramdır.

S. Prakash Sethi’ye göre sosyal ihtiyaçlara cevap verme konusunda işletme davranışlarını üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan birincisi olan sosyal zorunluluk, işletme davranışlarının ekonomik ve yasal kriterlere göre düzenlendiği durumu ifade etmektedir. İkinci grup ise sosyal sorumluluk olarak nitelenen ve işletme davranışlarını yürürlükte olan sosyal norm, değer ve beklentilere uygun bir seviyeye getirme odaklı davranıştır. Doğaları itibariyle sosyal zorunluluk yasak odaklı, sosyal sorumluluk ise kanun odaklıdır. Üçüncü grup olarak nitelendirilen sosyal duyarlılık ise işletmelerin dinamik bir sosyal sistem içinde uzun vadedeki rollerinin ne olması gerektiği üzerine kurulmuştur. Burada işletmeler sosyal baskıya karşı nasıl cevap vermeleri gerektiği üzerinde odaklaşmışlardır ve temel hedefleri önceden tahmin etmek ve önleyici olmaktır.

Burada Ackerman, Bauer ve Sethi’nin vermeye çalıştıkları mesaj ile daha önce sözü edilen dört aşamalı sosyal sorumluluk modelinin benzer yapıda oldukları açıkça görülmektedir.

William Frederick de sosyal duyarlılığı, bir işletmenin sosyal baskılara cevap verebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır.²³ Ian Wilson ise sosyal duyarlılık ile ilgili, tepki gösterme, savunma, uzlaştırma ve olumlu etki yapma olmak üzere dört farklı işletme stratejisi tanımlamıştır. Terry McAdam da Wilson'a benzer şekilde farklı sosyal duyarlılık seviyelerine uygun dört ayrı sorumluluk felsefesi geliştirmiştir:

- Sonuna kadar direnmek
- Sadece gerektiği kadarını yapmak
- Gelişmeye yönelik davranmak
- Sektörüne liderlik etmek

Robert Miles tarafından işletmelerin sosyal duyarlılık seviyelerinin ölçülmesi için birtakım kriterler geliştirilmiştir. Miles'ın kullandığı ölçülebilir boyutları şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁴

- 1) Şirket yöneticilerinin güvenilirliği: Taahhütlerini ne derece yerine getirdikleri
- 2) Şirket yöneticilerinin dikkati: Şirket dışından gelen bilgilere açıklığı
- 3) Şirket yöneticilerinin hazırlıklığı: Potansiyel toplum politikası konularındaki farkındalık dereceleri
- 4) Firma demeçlerinin güvenilirliği: Firmadan gelen bilgilerin inanılabilirliği
- 5) Şirket Yöneticilerinin erişilebilirliği: Cevap verme ve tartışma için ulaşılabilir mi?
- 6) İşletmenin dış çevresine ilgi: Dışarıdan gelen eleştirilerin amaçlarına ilgi gösterme derecesi
- 7) Toplum ile iletişim: Programlarını ve çıkarlarını topluma açıklama ve iletişim kurma gücü

²³ A.e., s. 38-40

²⁴ A.e., s. 42

- 8) İşletme çıkarlarının açıklığı: İşletmenin toplumsal sorunlara cevap verirken kendi çıkarlarını açıkça tanımlaması
- 9) İşletmenin bütünsel duyarlılığı: İşletmenin değişen sosyal normları, baskıları ve toplumsal sorunları öğrenmek ve bunlara adapte olmak yolundaki prosesinin derecesi

Bu dokuz madde içinde 2., 3., ve 6. maddeler en ağırlıklı ölçütler olarak belirtilmektedir.

2. Sosyal Maliyet

İşletmeler faaliyetleriyle ekonomik gelişime katkıda bulunmak ve toplum ihtiyaçlarını gidermekle yükümlü olmanın dışında toplumsal bir takım kaygılara da ortak olmak durumundadırlar.

İşletmeler, üretim prosesleri sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin tüketici açısından güvenilirliği konusunda yeterince hassasiyet göstermeyerek, çalışan memnuniyetine ve çalışma hayatı kalitesine dikkat etmeyerek, tüm canlıların doğal yaşama ortamı olan çevreyi kirleterek, sosyal düzene gereken ilgiyi göstermeyerek, ahlaki kurallara aykırı hareket ederek, azınlıkları gözardı ederek toplum tarafından kaldırılması gereken sosyal bir maliyete sebebiyet vermektedirler. Kısaca, işletmelerin sahip oldukları gücü kötüye kullanmalarının topluma yansımalarının sosyal maliyet olduğunu söylemek mümkündür. Topluma yansıyan sosyal maliyetin toplumda yarattığı etkiler sosyal problem olarak adlandırılır. Sosyal problem, toplumun sosyal koşullarla ilgili beklentileri ile mevcut sosyal gerçekler arasındaki farktır. İşletmeler açısından konuya yaklaşıldığında, sosyal problem, toplumun işletmelerden beklediği sosyal performans ile işletmelerin gerçek sosyal performansı arasındaki fark olarak tanımlanabilir.²⁵

²⁵ A.e., s. 13

İşletmelerin toplum üzerinde yarattığı sosyal maliyetin en aza indirgenmesinin yolu işletmelerin sosyal konularda duyarlılık sahibi olmaları ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleridir. Sosyal sorumluluğun temelinde yatan düşüncenin güç-sorumluluk dengesi olduğu gözönüne alınırsa gücün kötüye kullanımının ortadan kalkması ile topluma yansıyan sosyal maliyet de ortadan kalkacak ya da en azından azalma trendine geçecektir.

C. SOSYAL MEŞRUIYET VE SOSYAL BAŞARI

1. Tanımı ve Kapsamı

Çalışmanın başından beri üzerinde önemle durulan işletme-toplum ilişkileri, toplumun işletmelerden beklentileri, sosyal problem, güç-sorumluluk dengesi, sosyal sorumluluk, sosyal duyarlılık ve sosyal maliyet kavramlarının katkısıyla sosyal başarı kavramının kapsamlı bir tanımını yapmak mümkündür.

Sosyal başarı, işletmelerin, toplumun kendilerinden beklediği, sözlü veya yazılı olarak ifade edilmiş ya da edilmemiş olan talepleri, güç-sorumluluk dengesi dahilinde, sahip oldukları gücün kullanımından doğan sosyal sorumlulukları üstlenen, topluma sıfır sosyal maliyet yükleyen karar, uygulama, faaliyet ve hareketlerinin toplamıdır. Sosyal başarı, işletmelerin, toplumun nabzını sürekli ellerinde tutmaları, toplum içinde yaşanan değişimleri izlemeleri, toplumsal kaygılara kendilerini de ortak etmeleri ve herşeyden önce kendilerinin de o toplumun bir üyesi olduklarını kavramaları ile ulaşılması mümkün olan bir durumdur.

Sosyal başarı, uzun vadede düşünüldüğünde, işletmelere toplumun desteğini kazandıran önemli bir konudur. Toplumsal desteğin, bir işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olduğu düşünüldüğünde, sosyal başarı için çaba göstermenin işletmeler için kaçınılmaz olduğu sonucuna kolaylıkla ulaşılmaktadır.

Kurumsal Çevre Teorisi açısından konuya yaklaşıldığında, Kurumsal Çevre Teorisinin örgütlerin sosyal meşruiyeti üzerine durduğu görülmektedir. Kurumsal Çevre Teorisi, işletmelerin sadece hammadde, sermaye, insan, bilgi ve malzemeye değil, aynı zamanda sürekliliklerini sağlamak için sosyal kabule de ihtiyaç duydukları üzerine kurulmuştur. Sosyal kabulün kazanılması ise işletmelerin içinde bulundukları toplumun bir üyesi olarak o toplumun kurumsal yapısına uyması halinde mümkündür. İşletmelerin, hangi tür kurumsal baskılarla karşı karşıya olduğunu, sosyal ve kültürel karar süreçlerinin içeriğini ve kurumsal şartlarla daha fazla meşruiyet sağlayacak davranışların neler olduğunu analiz etmeleri ve aldıkları kararlarda bu faktörleri gözönünde bulundurmaları toplumsal desteği kazanmalarında etkili olacaktır.²⁶ Toplumsal desteği kazanmış olan işletmelerin sosyal meşruiyetini ispatlamış ve sosyal kabulü sağlamış işletmeler olarak adlandırılması mümkündür.

2. Sosyal Başarı Ölçütleri

İşletmelerin, sosyal konularda ne kadar duyarlı olduklarının ve dolayısıyla sosyal başarının hangi aşamasında bulunduklarının belirlenebilmesi için birtakım kriterlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde üzerinde durulan çıkar grupları ile işletmeler arasındaki ilişkilerin yönü ve boyutu sosyal başarının belirlenmesinde göz önüne alınabilecek kriterlerdir. Buna dayanarak sosyal başarı ölçütlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş Ahlakı
- İş Hayatı Kalitesi
- Eşit Fırsatlar
- Tüketici Tatmini ve Korunması
- Ekoloji ve Çevre Bilinci

²⁶ Ömer Dinçer; a.g.e., s. 101

II. SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞININ TARİHİ GELİŞİMİ

A. İŞLETME ÖNCESİ DÖNEMLER VE SANAYİ DEVRİMİNİN İLK SAFHALARI

1. İşletme Öncesi Dönemler

Batı'da 1100'lü yılların sonuna dek olan dönemler, işletme öncesi dönemler olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemlerde, bugün bilinen anlamda yürütülen ticari faaliyetler yoktu. Sadece, imalat ve değiş tokuş yolu ile yürüyen bir sistem bulunmaktaydı. Üretim, öncelikli olarak, tüketimi karşılamak üzere yapılmaktaydı. Orta Doğuda da, Batıya benzer olarak 11. Yüzyıla kadar sadece insanların geçinmelerine izin verecek bir ekonomik düzen hakimdi. Orta Doğuda da bugün bilinen anlamda yürütülen ticari faaliyetler bulunmamaktaydı.¹ Ancak, arkeologların İngiltere'de bulduğu Mezopotamya yapımı bıçak, iğne ve kılıçlar, daha o dönemlerde, Orta Doğu ile Batı Avrupa arasında ticaret yollarının var olduğunu göstermektedir.

Bu dönem boyunca iş dünyasının gelişmemesinin en büyük nedeni, iş dünyasına gereken ilginin gösterilmemesi ve iş dünyasına karşı duyulan antipati idi. İş ilişkileri, kölelere ve alt sınıflara bırakılmıştı. Bu yaklaşımın en temel sonuçlarından biri, bu dönemlerde özel icatların yapılamamış olmasıdır. Çünkü; eski uygarlıkların üst sınıfa ait bireyleri, fikir üreten ama bu fikirleri uygulamaya geçirmeyen bir tutum sergilemişlerdir. Bunun neticesinde, sahip olunan ilim uygulamada kullanılamamış ve gelişim yaşanamamıştır.

¹ Maxime Rodinson; *İslam and Capitalism*, Penguin Books Ltd., London, 1974, s.34

Bu dönemde, varolan dar boyutlu iş dünyasında, yöneticilerin davranışlarına yön veren iki temel unsur bulunmaktaydı. Bunlardan ilki, yöneticinin kişisel ahlakıydı. Yöneticinin doğru ve yanlış belirlemesinde etkili olan ahlaki normları, dini inançlarından ve sosyal ilişkilerinden büyük ölçüde etkilenmekteydi. Yöneticilerin davranışlarına yön veren ikinci temel unsur ise kanun ve kurallardı. Bu duruma örnek olarak; Hammurabi Kanunu'nda, bir işçiye çalışması karşılığında yıllık olarak verilmesi gereken tohum miktarı belirtilmiştir. Bu kanuna benzer olarak, günümüzde de asgari ücretin ne olması gerektiği kanunlar tarafından belirlenmektedir. Bu dönemlerde getirilmiş diğer kanunlar ise sorumluluklara yönelik olarak oluşturulmuştu. Örneğin; bir evi inşa eden kişinin, bu evin yıkılması ve birinin ölümüne sebebiyet vermesi halinde, ölümle cezalandırılması kanunlaştırılmıştı. Kişisel ahlaki normlara ve kanuni düzenlemelere rağmen bu dönemlerle ilgili olarak sosyal sorumluluğun varlığından söz edilmesi imkansızdır.²

2. Sanayi Devrimi Öncesi Dönemler

1100'lü yıllardan itibaren 1300'lü yıllara kadar dar bir kapitalizm dönemi yaşanmıştır. Bu dönem içinde, küçük kapitalistler olarak nitelendirilen, dükkan sahipleri ve tüccarlar, diğer kişilere kredili olarak faiz karşılığı para ve emtia ödünç vermeye başlamışlardır. Kredili olarak emtia verilmesi ve faiz kavramlarını getirmesi nedeniyle bu gelişmeler sosyal sorumluluk açısından dikkate alınması gereken önemli bir sistem oluşturmuştur.

Dükkan sahipleri ve tüccarlar, mal ve eşyaları en ucuz şekilde satın alıp, bunları pazarın izin verdiği en yüksek fiyatlarla satmaya çalışmışlardır. Pazardaki yerlerini belirleyen temel faktör, başarılarının derecesi olduğu için en iyi bildikleri pazar olan yerel pazarlarda faaliyet göstermeyi tercih etmişlerdir. Ürün çizgilerini belirlerken de en kârlı olduğunu düşündükleri ve

² Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; ***Social Issues In Business***, Third Edition, Macmillan Publishing CO., Inc., New York, 1980, s.14-15

en kolay şekilde idare edebilecekleri ürünleri tercih etmişlerdir. Ancak, küçük kapitalistler olarak nitelendirilen bu kişiler, atalarından farklı olarak, sosyal sorumluluk konularına tamamen yabancı kalmamışlardır.

Bu dönemlerde, Avrupa'da, katolik kilisesinin sahip olduğu gücün büyüklüğü nedeniyle, kilisenin öğretileri iş dünyasında hakim felsefeyi de etkilemiştir. Bu öğretilerin temelini, kilise kanunu ve hristiyan ahlakı oluşturmaktaydı. Kilise, toplumsal hayatın diğer alanlarında olduğu gibi, ekonomik hayatta da hangi davranışların doğru hangilerinin yanlış olduğunu belirlemekteydi. Bu dönemde ortaya çıkan iki temel öğreti, adil fiyat ve faiz uygulaması idi. Adil fiyat öğretisine göre, her mal veya eşyanın sadece bir tane adil fiyatı olabilirdi ve bu fiyat onu alacak kişinin ne kadar ödemeye razı olduğu ile bağlantılı değildi. Bu düşünceye göre, arz ve talebin fiyat belirlenmesi üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktaydı. Küçük kapitalistler, belirlenen adil fiyatın üzerinde satış yapmamakla, hristiyan kanunlarına uymuş ve bu konudaki sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş oluyordu. İkinci öğreti olan faiz öğretisine göre ise, paranın kullanımından doğan faiz alacağı adil değildi. Küçük kapitalistler, bu kanunları aldatmak için her türlü yolu denemiş ve çoğunlukla başarılı olmuşlardır. Ancak, burada sözü edilen kilise kanunları, iş adamlarının sosyal sorumluluklarını belirlemedeki ilk gayretler olması bakımından oldukça önemlidir. Kilisenin gücünün azalması ve kilise kanunlarının etkinliğini yitirmesi ile birlikte, işletmelerin, toplumsal amaçları gerçekleştirmede üstlendikleri rol ve sorumlulukları da azalmıştır.³ Ancak, sosyal sorumluluğu tanımlamaya yönelik atılımlar da bu dönemde başlamıştır.

Bu tarihlerde İslam ülkelerine bakıldığında, islami bakış açısının etkileri görülmektedir. İslam ülkelerinde, Kuran-ı Kerim'de belirtilen faizin adil olmadığı öğretisi yerleşmiş bulunmaktaydı. Ayrıca, İslamiyet'te paraya ihtiyacı olanlara faiz karşılığı para vermek yerine zekat vererek yardımda bulunma

³ William R. Allen, Louis K. Bragaw; ***Social Forces and The Manager***, John Wiley & Sons., USA, 1982, s. 20

fikri hakimdi. Bu yaklaşımlar, o dönemlerde ticaretle uğraşanların uymaları gereken temel kurallar olmaları bakımından sosyal sorumluluğu destekleyen bir yapı oluşturmaktadır.

1300'lü yıllardan sonra, küçük kapitalistler yerlerini, 1800'lü yıllara kadar, ticari kapitalistlere bırakmışlardır. Yeni kapitalistler sadece yerel pazarlarla sınırlı kalmamış, aksine mal ve eşyalarını yabancı pazarlara taşıyacak acenteler kiralama yoluna gitmişlerdir. Kendileri ise arka planda kalarak, idareci görevi üstlenmeyi tercih etmişlerdir. Ticari kapitalistler, küçük kapitalistlere göre daha cesaretli olmuşlardır. Bu periyot boyunca, kilise gücünü kaybetmeye devam etmekte, Protestan Reformu sallanmakta, askeri ve sivil örgütlerin çekişmeleri nedeniyle işletmelerin faaliyetleri ve sosyal sorumlulukları üzerine çok az ilgi gösterilmekteydi. Bu dönemde işletmelerin faaliyetleri üzerindeki tek düzenleyici neredeyse sadece kişisel ahlaki normlardı.

3. Sanayi Devriminin İlk Safhaları

1760'larda İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, yaklaşık 30 yıl sonra Amerika'ya sıçramıştır.⁴ 18. Yüzyılın sonlarına doğru, Sanayi Devrimi, tüm iş adamlarını etkisi altına almaya başladı. Yüksek kapasiteli iş makinaları üretilmekte ve uygulamaya alınmaktaydı. Bu makineleri kullanan yeni fabrikaların devreye girmesi ile yeni yönetim tekniklerine de ihtiyaç duyulmaya başlandı. Ticari kapitalistler, bu yeni fabrika üretim tekniklerini geliştirmek için gerekli teknik bilgiye sahip değildi. Bu gelişimler neticesinde, ticari kapitalistlerin yaşadığı parlak dönemler sona ermeye ve işletme sahipliği ile işletme yöneticiliği kavramları birbirinden ayrılmaya başladı.

⁴ William Rudelius, W. Bruce Erickson, William J. Bakula; *An Introduction to Contemporary Business*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA, 1973, s. 5

İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi’nin etkileri, 19. Yüzyılın ilk yarısından itibaren, ürünlerin deniz yolu ile Orta Doğuya taşınması sonucu Orta Doğu’da da hissedilmeye başlanmıştır. Bu bağlantılar, Orta Doğuda hakim olan tarıma bağlı feodal düzenin değişmeye başlamasında ilk etkiler olmuştur. 1. ve 2. Dünya Savaşları daha büyük etkiler yaratarak Orta Doğu ile Batı arasındaki iletişim arttırmıştır. Demiryolu, karayolu ve havayolu ile Orta Doğu, batılı imalatçılara açılmış, telefon, telgraf ve radyo kanalları ile Batı etkileri Orta Doğuda hissedilmeye başlanmıştır.⁵ Ancak tüm bu etkilere rağmen, İslam Dünyasında bu dönemlerde Batıya benzer olarak kapitalist bir düzen oluşmamıştır. İslamiyet’in hakim olduğu Orta Doğuda ekonomi, bu dönemlerde, tarım ve hayvancılığa odaklıydı. Sermayenin arttırımı amaçlı ekonomik faaliyetler görülmemekteydi. Ayrıca, İslamiyet’te var olan, zenginliğin kişileri günaha teşvik ettiği ve dini ihmale sevk ettiği yönündeki inanç da kapitalizmin İslam ülkelerinde yerleşmemesinde önemli bir etken olmuştur. Bununla beraber, İslamiyet’in ticari faaliyetler konusunda kısıtlayıcı hiçbir öğretisi bulunmamaktadır. Ancak, ticari faaliyetlerin adil bir şekilde yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir. Kişilerin, maddesel hayatın gereği olan ticari faaliyetler ile dini inanışlarda hakim olan dürüstlük, güvenilirlik ve adaleti birleştirmeleri fikri benimsenmiştir.⁶

1800’lü yılların başından 1890’lara kadar olan dönemin yöneticileri, endüstriyel kapitalistler olarak adlandırılmaktadır. Bu yöneticiler, yüksek verimli makineler ve çok fazla çalıştırılan işçiler ile düşük maliyetli kitlesel üretimler gerçekleştirmeyi başarmışlardır. Bu dönemin yöneticileri aynı zamanda, John Locke’un *Doğal Mülkiyet Hakkı* ve Adam Smith’in *Görünmez El Doktrini*’nin güçlü taraftarları olmuşlar ve protestan ahlakından da büyük ölçüde etkilenmişlerdir.

⁵ Kurt Grunwald, Joachim O. Ronall; ***Industrialization In The Middle East***, Council For Middle Eastern Affairs Press, New York, 1960, s. 21

⁶ Maxime Rodinson; a.g.e., s.14

a. John Locke'un Doğal Mülkiyet Hakkı

Locke'ın teorisinin temeli, ilkel toplumların kesin ve açık ifadesinden önce bile özel mülkiyet düşüncesinin köklerinin varolduğudur. Özel mülkiyet hakkı, her bireyin sahip olduğu, hükümet ve toplum dahil olmak üzere hiçbir güç tarafından geri alınamaz bir haktır. Locke'ın dile getirdiği diğer haklar ise yaşam ve özgürlük haklarıdır ve özel mülkiyet, yaşam ve özgürlük hakları bireylerin doğal hakları olması nedeniyle ancak koruma amacıyla sınırlanabilir veya düzenleme altına alınabilir. Bu haklar üzerinde çalıştırılacak kontrol mekanizmalarının tek amacı, bu doğal hakların korunması olmalıdır.

John Locke'un Doğal Mülkiyet Hakkı'na benzer olarak, İslamiyet'te de özel mülkiyet hakkı kabul edilmektedir. Bu fikri desteklemek üzere Kuran-ı Kerim'de miras konuları ile ilgili kuralların yer alması örneği verilebilir.⁷ Ancak, İslamiyet'te özel mülkiyetin, kişilerin bağımsız faaliyetlerinden çok Allah'ın isteğine bağlı olduğu fikri hakimdir. Bu durum, İslam dininin hakim olduğu ülkelerde yaşayan insanların, ekonomik faaliyetler konusunda kaderci bir tutum benimsemelerine neden olmuştur.

Özel mülkiyet fikri, işletmelerinin varlığını destekleyen ve onaylayan bir düşünce tarzı olması nedeniyle, endüstriyel kapitalistler için çok büyük bir önem arz etmiştir. Bu özel mülkiyet hakkının devamında gelen düşünce, işletmelerin, başkalarının haklarına direk olarak etkide bulunmadıkları sürece hükümet kontrolüne maruz kalmamaları gerektiğidir. Ancak bu noktada gözden kaçırılan husus, işletmelerin, insanların doğal hakları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduklarıdır.

⁷ A.e., s.14

b. Adam Smith'in Görünmez El Doktrini

Adam Smith'in Görünmez El Doktrini, Locke'ın, hükümetin işletme faaliyetlerine karışmaması düşüncesini kuvvetlendirmiştir. Smith'in temel tezi, hükümetin işletmeler ile hiçbir bağılılığının ve işletmeler üzerinde hiçbir etkisinin olmaması gerektiği üzerinde inşa edilmiştir. Hükümetin rolü, ulusu düşmanlarına karşı koymak, toplumsal görevlerle uğraşmak ve başka hiçkimse tarafından yürütülemeyecek servisleri halka sunmakla sınırlı olmalıdır. İşletmeler, toplumsal görevlerden sorumlu tutulmamalıdır zira bu türde olan hizmetlerin kârlılığı bulunmamaktadır.

Smith'in doktrinine göre işletmeler, birbirleriyle olan rekabetlerinde serbest bırakılmalı, arz ve talebin görünmez elinin ürün ve servislerin fiyatlarını belirlemesine izin verilmelidir. Smith'in tezinin en önemli noktalarından birini, rekabet oluşturmaktadır.⁸ Smith'e göre bu sayede; sıfır işsizlik, ekonomik büyüme ve mümkün olan en düşük fiyat ve maliyetlerle çalışma imkanları yaratılmış olacaktır ve bunlar da toplum için hayati önem arz eden hedeflerdir.

c. Protestan Ahlakı

Kapitalistlerin bireysel felsefeleri, sosyal ve dini çevre ile büyük bir uyum içinde gelişmiş bulunmaktaydı. Kapitalistler, protestan ahlakının tüm değer ve ilkelerini kişiselleştirerek kendi bünyelerinde toplamışlardır.

Max Weber'e göre, protestanlar, özellikle de kalvinistlerin inanç sistemine göre, dünya üzerinde en iyi yaşam şeklini sağlayabilmek için çok fazla çalışmaları gerekmektedir. Bu inanç sisteminde manevi değerler yerine maddi değerlere ve başarılarla önem verilmektedir. Kalvinist inanışa göre, bu maddesel kazançlar, lüks bir yaşam sürmek adına harcanmadığı sürece kesinlikle yanlış değildir. Kişiler, yaratıcılarına çok çalıştıklarını göstererek kurtuluşa ulaşacak ve

⁸ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.17-18

varlıklarını harcamayıp yeni yatırımlar yaparak değerlendireceklerdir. Weber'e göre bu inanç sistemi kapitalizm ruhunun yaratılmasında temel teşkil etmiştir.

d. Görünmez El Doktrini ve Protestan Ahlakının İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Sanayi ve ticaret dünyasının liderlerinin, Görünmez El Doktrininin savunduğu hükümet politikalarına adapte olması çok kolay olmuştur. Bu felsefeyi kabul eden işletmeciler, sosyal sorumluluk konusunda kaygı beslememeleri gerektiği sonucuna ulaşmışlar ve tüm ilgilerini dev işletmeler kurarak azami kâr elde etme üzerinde yoğunlaştırmışlardır.

Tüm bu değişimlerin 1800'lü yılların başlarında yaşanmaya başlamış olmasına rağmen, Amerika'da, en önemli değişiklikler Sivil Savaş zamanında ve sonrasında yaşanmıştır. Özellikle 1830-1840 yılları arasında oldukça hızlı bir teknolojik icat dönemi yaşanmıştır. Bu yıllarda, telgraf, mekanik biçerdöver ve dikiş makinası gibi önemli teknolojiler geliştirilmiştir.⁹ Ayrıca, bu periyotta, ileride işletme tarihi açısından büyük değişimlere neden olacak "Soyguncu Baronlar" sahne almaya başlamışlardır. Bu dönemlerde; Amerika'da nüfusun 1820 ile 1840 arasında iki katına çıkmasıyla artan ihtiyaçlar, ülkenin genişliyor olması nedeniyle kıtayı saran bir demiryolu ağının inşaatı gibi sebeplerle canlanan ekonomik ve politik çevre, soyguncu baronlar için uygun şartları yaratmıştır.

Soyguncu baronlar ile Protestan ahlakının yakın bağlantıları bulunmaktadır. Baronlar, dini inanışları kuvvetli, nazik ve cömert kişilerdi. Ancak iş hayatında uyguladıkları yöntemler sosyal sorumluluk anlayışının henüz oluşmadığını açıkça gösterir nitelikte olmuştur.

⁹ William Rudelius, W. Bruce Erickson, William J. Bakula; a.g.e., s. 6

Baronların rekabet konusundaki seçimleri yıkıcı rekabetten yana olmuştur. Bu tutumları nedeni ile rakiplerinin birçoğunun pazardan silinmesine neden olmuşlardır. Soyguncu baronların haksız rekabet yapma haricinde, işçilerine olan davranışları da çoğu zaman acımasızca olmuştur. Baronlar, genel olarak, davranışlarının doğru olduğuna inanmışlar, kendilerinin, Yaraticıları tarafından işlerini iyi yapmaları ve insanlığın iyiliği adına üretim gerçekleştirerek para kazanmaları için seçildiklerini düşünmüşlerdir. Bu sanayicilerin temel hatası, insanlara bakış açılarının çok basit olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, çalışanların yapı itibarıyla tembel oldukları, mümkün olan ilk fırsatta sorumluluklarını aksatacakları ve sadece ekonomik ödüllerle motive edilebileceklerine inanılmıştır. Daha sonraları Douglas McGregor tarafından X Teorisi adı altında toplanan bu yaklaşımlar, bu dönemdeki yöneticilerin, çalışanları karmaşık ve farklı bireyler olarak anlamaya gayret etmek yerine sömürmelerine neden olmuştur.¹⁰

Bu yıllardaki yöneticilerin, tüketiciye bakış açıları da çalışanlara olan bakış açlarına benzerlik göstermektedir. Tüm ilgi ve dikkatin üretim üzerinde yoğunlaşması sonucunda, tüketiciler ihmal edilmiş, bireysel bazda ilgi yerine kitlesel üretim bazında bir ilişki doğmuştur. Bu tutum yüzyılın sonuna kadar bu şekilde devam etmiştir.

1890'lı yıllara kadar endüstriyel kapitalizmin hakim olduğu iş dünyasında, 1890-1933 arası finansal kapitalizm dönemi yaşanmıştır. Bu dönem içinde iş dünyasında hakimiyet süren yöneticiler, sosyal sorumlulukla ilgili gerçekçi hiçbir atılımda bulunmadıkları gibi bu konuya tamamen kayıtsız kaldıklarını gösteren bir tutum içinde olmuşlardır. Finansal kapitalistler, yıkıcı rekabeti azaltmak amacıyla, bazı firmalar arasında birleşmeler yaratma yoluna gitmişlerdir. Bu yolla yıkıcı rekabet azaltılmış olsa da tüketiciler ve toplumun geri kalan kesimleri için hiçbir kârlı sonuç getirmemiştir. Rekabet sorununun bertaraf edilmesinin ardından ortaya çıkan dev boyutlu işletmeler, sosyal

¹⁰ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.20-21

sorumluluk düşüncesini de tamamen tasfiye etmişlerdir. Ekonomik koşullar, yüksek işsizlik ve fiyatlarda keskin dalgalanmalara sebebiyet verecek şekilde eskisi gibi dengesiz bir gelişim göstermeye devam etmiştir. Özellikle rekabetin kaybolması ile fiyatlarda daha önce rekabet nedeniyle yaşanan düşüşler tamamen ortadan kalkmış ve tüketicileri oldukça zorlayan yüksek fiyatlar hakim olmaya başlamıştır. Pazara yeni bir rakibin girmesi halinde, pazarda var olan firmalar bu yeni rakibin iflasına neden olacak şekilde fiyat düşürme eylemlerine devam etmişlerdir. Yeni rakibin pazardan bu yolla atılamaması halinde, yeni rakip ile mevcut firmalar arasında tüketicinin zararına olabilecek fiyat sabitleyici anlaşmalar yapma yolları seçilmiştir.

Yukarıda verilen tüm örnek ve kavramların ışığı altında, Görünmez El Doktrininin bu dönemde iyi bir işleyiş sağlamadığı açıkça görülmektedir. Görünmez El Doktrininin, pazarın, birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösteren küçük firmalardan oluşması durumunda etkin sonuçlar vermesi mümkün olabilir. Ancak, Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan dev boyutlu işletmelerin hakim olduğu bir pazar içinde ,Görünmez El Doktrini, pazara girişi zorlaştırmış hatta imkansız hale getirmiştir. Bu durum, endüstriyel liderlerin sosyal duyarlılık sahibi olmamaları neticesinde ortaya çıkmıştır. Büyük dalgalanmalar gösteren ekonomik koşullar, tekelci fiyat yapısı ve sorunları topluma yükleme mantığı neticesinde işletmeler ile toplum arasında tehlikeli bir atmosfer oluşmuştur.

Yukarıda değinilen noktalardan da anlaşılacağı üzere, 1929 yılında yaşanan ekonomik kriz dönemine kadar, işletme merkezli bir işletme-toplum ilişkisi hakim olmuştur. Ekonomik Sorumluluk Safhası veya Kârın Azamileştirilmesi olarak da adlandırılan bu dönemde, işletme ile toplum arasındaki ilişkiler geleneksel sosyal anlaşma düşüncesine dayalı olarak açıklanabilir. Ekonomik amaçlarını gerçekleştiren işletmeler topluma karşı sorumluluğunu yerine

getirmiş olur.¹¹ 1930'larda yaşanan ekonomik kriz neticesinde Görünmez El Doktrini de yerini yeni bir felsefeye bırakmıştır. Bu yeni felsefe aşağıdaki bölümde incelenecektir.

B. 20. YÜZYIL SANAYİ VE TİCARET DÜNYASI

1. Görünmez El Doktrininin Eksikliklerinin Anlaşılması

1929 yılında yaşanan ekonomik kriz neticesinde üretim hacmi büyük bir düşüş göstermiş, ekonomi durgunlaşmış, işsizlik çok yüksek boyutlara ulaşmış ve tüm bunlara rağmen hükümetin müdahale etmemesi sonucu durum daha da kötüye gitmiştir. 1929-1940 yılları arasındaki döneme işletme toplum ilişkileri açısından yaklaşıldığında, bu dönemde işletmelerin dikkatinin çevreye yöneldiği görülmektedir. Vekalet Safhası olarak isimlendirilen bu safhada, işletme ile toplum arasındaki ilişkiler, toplum adına kaynakları elinde tutan veya vekaleten kullanan yönetimin; sadece hissedarların değil, aynı zamanda çalışanların, müşterilerin ve satıcıların menfaatlerini dengelemesi gerektiği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Gerçekte, bu safhada, işletmelerin toplum üzerindeki hakimiyeti devam etmekle birlikte çevrenin dikkate alınması ekonomik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler, kârlılıklarını arttırmak için çevreyi dikkate almaya başlamışlardır. Toplum sorunları ile ilgili olarak sadece hukuki tedbirlerin alındığı bu dönemde işletmelerden kaynaklanan sorunlar ve sosyal problemler artmaya devam etmiştir. Çevre kirliliği, insan hakları, eşit fırsatlar, iş güvenliği ve sağlık gibi sorunlar o yıllarda henüz dikkate değer bulunmamıştır.¹²

Bu dönemde, Smith'in savunduğu Görünmez El Doktrininin toplumsal talepleri gerçekleştirilmede ve toplum refahını sağlamada yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

¹¹ Ömer Dinçer; "İktisadi Büyüme Düşüncesinden Çevre Bilincine İşletme ve Toplum İlişkileri", **Çerçeve**, Eylül-Ekim 1994, s. 30

¹² A.e., s. 30

Serbest pazarın dengeli bir ekonomik iklim sağlamakta etkili olamamasını bağılı olduğu bazı faktörler bulunmaktadır. Görünmez El Doktrininin temel kabullerinden biri, yeni örgütlerin kurulması ile rekabetin kolayca sağlanabileceğidir. Bu tarz oluşumlar, küçük işletmelerin söz konusu olduğu durumlarda geçerli olabilecek iken, Sanayi Devrimi ve özellikle 20. Yüzyılın dev işletmelerinin kuruluşu ile pazara girişin zorlaşması nedeniyle geçerliliğini yitirmiştir. Özellikle güçlü firmaların, pazara yeni giren rakiplerine karşı uyguladıkları fiyat düşürme politikası, yeni rakiplerin kısa sürede pazardan yok olmalarına neden olmuştur. Ayrıca firmalar arasında gerçekleşen birleşmeler ve yapılan anlaşmalar nedeni ile pazar güçleri, Görünmez El Doktrininin gerektirdiği şekilde serbest rekabet koşullarına uygun bulunmamaktaydı. Ekonomik güç merkezileşebilmekte ve belirtilen etkiler nedeniyle rekabet ortamı bozulabilmekteydi. Hükümetin kontrolü olmadığı için, işletmeler, hakimiyeti ellerinde tutmak için gerekli olan sınırsız güce sahip bulunmaktaydı.

Yaşanan ekonomik kriz döneminde, Amerika ve Amerika gibi endüstrileşmiş diğer dünya ülkeleri, pazarın görünmez elinin ekonomiyi dengelemede yetersiz kaldığının bilincine vararak yeni bir yaklaşımın gerekliliğini kavramışlardır. Bu yeni yaklaşım, ekonomide rol oynayan ve işletmelerin faaliyet ortamında bulunan bütün taraflar arasında dengeleyici bir güç olması temeli üzerine kurulmuştur.

2. Dengeleyici Güç Teorisi

Ekonomik kriz döneminin ardından, ekonomik yapı içindeki adaletsizlikleri gören toplum, işletmelerin yaptığı suistimallere bazı engeller getirilmesini talep etmiştir. Birçok alanda toplumsal hareketlerin başladığı gözlemlenmiştir. Bu süreci açıklamak üzere 1952 yılında John Kenneth Galbraith "*Dengeleyici Güçler*" terimini getirmiştir.¹³ Bu dönemlerde işletmeler, toplumun da kolayca

¹³ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.32

gözlemleyebildiği gibi, toplum üzerinde çok fazla ekonomik güce sahip bulunmaktaydı. Bu gücün alanı, sadece pazarla sınırlı kalmamakta, aynı zaman da işçi haklarına da yayılmış bulunmaktaydı. Bu adaletsiz güç dağılımının düzenlenmesi için hükümetin dengeleyici rol üstlenmesi toplum tarafından talep edilmiştir. Değişen hükümet politika ve düzenlemeleri ile işletmelerin faaliyetleri üzerinde artan bir kontrol gücü uygulanmaya başlanmıştır. Aynı şekilde rekabeti desteklemek üzere tamamlayıcı birtakım aksiyonlar da uygulamaya alınmıştır. Tüm bunlara ek olarak, tüketicilerin, çalışanların ve bir bütün olarak toplumun haklarını korumak üzere kurulan gruplara daha olumlu yaklaşan kanunların geliştirilmiş olması toplumun fark edilmeye başlandığının açık bir göstergesidir.

a. Hükümetin Değişen Rolünün İşletmeler Üzerindeki Etkisi

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ilk kanun 1890 yılında kabul edilen Anti-Trust Kanunudur. Bu kanun, eyaletler arası ticareti engellemek üzere yapılan işletmeler arası sözleşme ve birleşmeleri yasaklayan bir kanun olması ile önem taşımıştır. Eyaletler arası ticareti tekeline almaya çalıştığı tespit edilen işletmeler, bu kanun ile suçlu sayılmıştır.

İkinci önemli yasal hareket 1914 yılındaki Clayton Hareketi'dir. Bu kanun, Anti-Trust kanununun yasal olmayan bazı faaliyetleri belirlemede yetersiz kaldığının farkedilmesi üzerine getirilmiştir. Clayton Hareketi, yerel fiyat farklılıklarını, özel satış anlaşmalarını, bağlayıcı birtakım anlaşmaları ve yönetimlerin birbirine bağlanmasını yasaklayan birtakım sınırlamalar getirmiştir.

Anti-Trust Kanunu ve Clayton Hareketi, tekelci güçlerin kontrol altına alınması bakımından önemli adımlar atılmasını sağlamıştır. Bu yolda atılan adımları destekleyici yönde başka birçok yeni yasalar geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır. Getirilen yeni yasal uygulamalar ile sağlanan bazı değişim ve düzenlemeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yasal olmayan şirket birleşmelerinin engellenmesi
- Fiyat ayırmacılığının giderilmesi
- Rekabetin korunması ve desteklenmesi

Hükümetin iş dünyasına ait faaliyetler üzerinde etkinlik kazanmasını, toplumun, işletmelerin kararlarında dikkate alınmaya başlamasının ilk adımı olarak görmek mümkündür. Yasamalı hareketlere gösterilen toplumsal ilgi ve kaygılar neticesinde sosyal sorumluluğun işletme felsefesinin bir parçası olması beklenirken, gerçekte, değişimin bu kadar kolay ve kısa bir süre içinde gerçekleştiğini söylemek mümkün değildir. Toplumsal çıkarlara yönelik ilginin artmasına karşın, bunun temelinde yatan gerçeğin humanizm değil sadece yasal zorunluluklar olması, sosyal sorumluluk kavramı ile uyum göstermemektedir. II. Dünya Savaşı öncesinde işletmelerin temel kaygısı, yasaların neye izin verip neye vermediği üzerinde odaklanmış bulunmaktaydı.

b. Parasal ve Mali Politikaların Etkisi

John Maynard Keynes, enflasyon ve işsizlik gibi ekonomik koşulların, hükümetin parasal ve mali politikaları ile düzenlenebileceği yönünde bir teori geliştirmiştir.

Bu teoriye göre, yüksek enflasyon ve düşük oranda işsizliğin yaşandığı dönemlerde, hükümetin, harcamalarını düşürerek ve vergi oranlarını yükselterek enflasyonu düşürmesi mümkündür. Böylece hükümetin bütçesi kabarmış olacaktır. Aksi durumda, yani, düşük enflasyon ve yüksek oranda işsizliğin yaşandığı resesyon dönemlerinde ise, hükümet işletme aktivitelerini arttırmaya ve işsizliği azaltmaya yönelik olarak harcamalarını arttıracak ve vergi oranlarını düşürecektir. Bu dönemlerde hükümet bütçesi açık verecek, fakat uzun vadede bütçe dengelenmiş olacaktır. Hükümetin yaptığı harcamalar, ekonominin canlanması üzerinde artan bir etkiye neden olacaktır.

Tüm bu gelişmelerin sonucunda, toplumsal hayat kalitesinin sağlanması için, hükümetin, düzenleyici ve ekonomiyi canlandırıcı roller üstlenmesi gerektiği düşünülmüştür. Buna ek olarak, toplum, işletmelerin aktivitelerini kontrol edebilecek yeni dengeleyici grupların artmasına olanak veren yasal bir yapıya doğru değişim göstermeye başlamıştır. Bu dengeleyici gruplara örnek olarak, işçi sendikalarını ve özel ilgi gruplarını göstermek mümkündür.

c. İşçi Birliklerinin Etkisi

Amerikan işçi sendikaları, Anayasa'nın imzalanması ile birlikte organize olma çalışmalarına başlamışlardır. 1800'lü yıllardan önce birkaç küçük el sanatı birlikleri kurulmuştur. 1830'larda önemli bir büyüme gösteren birliklerin taleplerine çalışanlar tarafından direnç gösterilmiş ve birlikler kanunlar tarafından yasa dışı örgütler olarak nitelendirilmiştir. 1850'lerden sonra, işçiler yeni bir uyanışla birliklere yönelmişlerdir. 1853-1854 yıllarında yaşanan 400'ün üzerinde grev işçi sendikalarının gelişiminin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

1800'lü yılların sonlarından itibaren, işçi sendikaları ile yönetimler arasında sürekli bir mücadele başlamıştır. Endüstriyel kapitalistler işçi sendikalarını ihmal etme ve işçilerini istismar etme konusunda ısrarlı davranmışlardır. İşçiler ile ilgili olarak temel kabullenmeleri, X Teorisi ile yakından ilgili olmuştur. 1886-1914 yılları arasında yürürlüğe alınan düzenleyici yasaların, toplumda yaratacağı uyanışı tahmin edememiş ve toplumun, işletmelerin sahip oldukları güçten dolayı duyduğu rahatsızlığı kavrayamamışlardır. Şartların, çalışanların lehine değişim gösterdiğini idrak edemeyen liderler, yasalar tarafından da desteklenen işçi hareketlerini gözardı etmeye devam etmişlerdir.

1926 yılında demiryolu işçilerine toplu pazarlık hakkını sağlayan Demiryolu İşçileri Hareketi daha sonra gelecek yeni kanunlar için bir emsal teşkil etmiştir. 1929 yılındaki ekonomik kriz Amerika'daki işçi sendikalarına büyük

bir destek sağlamıştır. 1932'de kabul edilen Norris-La Guardia Hareketi ise, birliklerin en etkili aracı olan grev hakkını koruma altına almıştır. 1935 yılında kabul edilen Wagner Hareketi, işçilere, müşterek amaçlar ve toplu pazarlık için planlı hareketlere katılma hakkını tanımıştır. 1930 ve 1945 yılları arasında işçi sendikalarına olan üyeliklerin sayısı 3.5 milyondan 15 milyona yükselmiştir. Bu artışı, işçi sınıflarının, büyük bir güç kazanımı sağlamalarının nedeni ve sonucu olarak nitelendirmek mümkündür.

Orta Doğuda, işçiler, yeni endüstriyel ekonomiden oldukça az etkilenmiş ve eski sosyal düzene ait bir kesimi temsil etmeye devam etmişlerdir. Orta Doğu ülkelerinde endüstride çalışan işçiler, çalışmaları karşılığında kazandıkları paraları yine tarımsal faaliyetler için harcama eğilimi göstermişler ve bu nedenle de bu ülkelerde iş gücü devir oranları oldukça yüksek seviyelerde olmuştur. Orta Doğuda 19. Yüzyılın sonlarına kadar işçi sendikalarına rastlanmamaktadır. Orta Doğuda ilk işçi sendikaları, 1899 yılında, Mısır'da çalışmak üzere gelen Fransız işçilerinin etkisiyle tanınmıştır. Mısır'ın İngiliz işgali altında olduğu 1. Dünya Savaşı boyunca, Mısırlı ve Fransız işçiler arasındaki etkileşimler devam etmiş ve bu dönemlerde kurulan işçi sendikaları, emeklerini karşılığını alma konusunda işçilere yasal yardımlar sağlayan müşterek kâr kuruluşları olarak hizmet etmiştir. Bu nedenle, işçi sendikalarının toplu pazarlık sağlayıcı özellikleri işçiler tarafından göz ardı edilmiştir. 1930'lı yılların başlarında, ilk gerçek işçi sendikaları kurulmuş ancak, bu birlikler, faaliyetlerinin politik olduğu iddiasıyla hükümet tarafından bastırılmıştır. 1. Dünya Savaşı'nın sonuna dek değişmeyen sosyal koşullar, 1. Dünya Savaşı'ndan sonra değişmeye başlamış, yeni sosyal ve politik düşünceler ve işçi sendikalarının artan gücü ile çalışma koşullarında iyileşmelerin başlamasına neden olmuştur.¹⁴

İşçi kanunları, yöneticilere dikkate almaları gereken yeni bir cephe olduğunu göstermiştir. Tüm bu yasal baskılara rağmen sosyal sorumluluk anlayışına

¹⁴ Kurt Grunwald, Joachim O. Ronall; a.g.e., s. 32-33

doğru bir gelişim gözlenememiştir. Ancak, yönetimlerde bazı gerçeklerin fark edilmeye başlandığını söylemek mümkündür. Yöneticiler, işçilerin, çalışma koşulları ve ücretleri ile ilgili söz hakları olduğunu görmüş ve işletme felsefesinde işçilerin de gözönüne alınması gerektiğini kavramışlardır.¹⁵

d. Özel İlgi Gruplarının Etkisi

Günümüzün dengeleyici güçleri arasında bulunan özel ilgi gruplarının doğuşu, oldukça yakın tarihlere dayanmaktadır. Birçok birey, ihtiyaçlarına cevap vermede hükümeti, işçi sendikalarını ve işletmeleri yetersiz ve yavaş bulmaktadır. Bu nedenle de ortak talep ve düşüncelere sahip bireyler, amaçlarını daha etkin bir şekilde sonuca ulaştırmak için biraraya gelmektedirler. Bu özel ilgi grupları içinde en çok dikkat çekenler; çevre koruma ve tüketim konuları üzerinde yoğunlaşan gruplar olmuştur.

Özel ilgi gruplarının güçlerinin artması, bireylerin daha aktif kimliklere bürünmesinin ve kendi yaşamları ile ilgili daha fazla söz sahibi olmak istemelerinin bir sonucudur. Bu grupların sağlayacağı olumlu etkilerin en başında gelen, gelecekte ortaya çıkabilecek yeni dengeleyici güç gruplarına destek sağlamaları ve yol açmalarıdır.

e. Çoğulcu Bir Çevrenin Oluşması

Dengeleyici Güçler Teorisine göre, ana güç kaynaklarının herbiri, diğer güç kaynaklarını etkileyerek, sosyal çıkarların sağlanması için bir denge oluşmasını temin etmeye çalışmaktadır. Bu bakış açısına göre; hükümet, işletmeler, işçi sendikaları ve özel ilgi gruplarının herbiri, birbirini dengeleyecek ve kontrol edecek şekilde faaliyet göstermektedir.

¹⁵ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.32-37

İşletmeler, diğer güç kaynaklarını ihmal ederek varlıklarını sürdüremezler. Bu dört grubun herbirinin, stratejilerini, amaçlarını ve birbirleri ile olan ilişkilerini yönlendiren bir değerler sistemi vardır. Her grubun değerler sistemi üç şekilde oluşmaktadır. Birinci şekil oluşum, değerlerin grup içinde tanımlanmasıdır. İkinci şekil oluşum ise, diğer güç gruplarından birinin değerlerinin anlaşılması ile meydana gelen oluşumdur. Değerlerin üçüncü kaynağı ise, işletmeler, hükümet, birlikler ve özel ilgi grupları dışında kalan diğer güç kaynaklarıdır. Üçüncü tip değer oluşum sistemi, buraya kadar belirtilen dört ana grup dışında başka birçok güç gruplarının da varlığına işaret etmektedir. Bu güç gruplarının içinde en önemli olanının toplum olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda sözü edilen güç kaynaklarının birbirini dengelemek üzere faaliyet göstermesi için oluşan ortam çoğulcu bir ortam olarak nitelendirilmektedir. Çoğulcu bir ortamda, varolan güç gruplarının, birbirlerinin faaliyetlerini kısıtlaması ve kontrol etmesi mümkün olduğundan toplumsal dengenin sağlanması da mümkün olur.

Yukarıda değinilen tüm toplumsal değişimlerin en önemli sonucu, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerde, çevrenin dikkate alınmaya başlaması olmuştur. 1940-1960 yılları arasında yaşanan ve Hayat Kalitesinin Geliştirilmesi olarak adlandırılan bu dönemdeki temel düşünce, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin tek yönlü olmadığıdır. Bu dönemde, dış çevrenin işletmelerin bir üst sistemi olduğu ve onda meydana gelen değişikliklerin kaçınılmaz olarak işletmeyi de uyuma zorlayacağı düşüncesi oluşmuştur. Ancak, bu dönemde de, işletmeler, sosyal konulara olan yaklaşımlarında ekonomik konulara olan bakış açılarını sürdürmüşler ve sosyal problemlerin sadece piyasanın oluşturduğu problemlerden ibaret olduğunu düşünmüşlerdir. Bu düşünce şeklinin bir sonucu olarak, daha kapsamlı bir sorumluluk yaklaşımına olan ihtiyaç devam etmiştir.¹⁶

¹⁶ Ömer Dinçer; a.g.e., s. 31

C. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ORTAYA ÇIKMASI

1. Sosyal Sorumluluğun İlk Savunucuları

Üst düzey yöneticilik yapan, İngiliz Oliver Sheldon, yönetimde değişik felsefelerin geliştirilmesine ve uygulanmasına gerek olduğunu gören ilk yöneticilerden olmuştur. O güne dek yönetsel ilginin tamamı üretim üzerinde yoğunlaşmış, üretim elemanları dikkate alınmış ve insan faktörü de sadece maliyeti açısından ele alınmıştır. 1930-1940'lı yıllarda bu konuda öncülük eden Sheldon, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre içindeki değişimi gözlemlemiş ve dev şirketler haline gelen işletmelerin, karşı karşıya oldukları sorunların daha önce olmadığı kadar karmaşıklaşmaya başladığını farketmiştir. Toplumun, işletmelerin topluma karşı daha fazla bağlılık duymaları gerektiğinin bilincine vardığını gören Sheldon, yönetimlerin birincil sorumluluklarının topluma hizmet olduğu tezini geliştirmiştir.

Sheldon'un sosyal sorumluluk kavramı, sosyal çevre ile ilgili yaptığı dört temel inceleme neticesinde gelişmiştir. Öncelikle, işletmelerin iç işleriyle ilgili olarak toplumda meydana gelen uyanışı gözlemleyen Sheldon, ikinci olarak, çalışanların daha kısa çalışma saatleri ve kendilerini geliştirmek için fırsat taleplerinin farkına varmıştır. Üçüncü olarak ise, işçilerin büyük gruplar halinde birleşmelerini, sosyal değişime yol açacak bir gelişim olarak yorumlamıştır. Son olarak da, problemlerin çözümü için bilimsel yaklaşımların uygulanmasına dayanan bir araştırma sonucunda yeni bir felsefe yakalamıştır. Sheldon, gelecekte işletmeler için en büyük sorunun, üretim ile insan alanları arasında uygun dengenin sağlanması olacağını görmüştür. Sheldon, endüstrinin temel varoluş nedeninin topluma hizmet olduğunu ve bu nedenle yönetim ilkelerinin topluma hizmet kavramı üzerinde odaklaşması gerektiğini söyleyerek yönetimde toplum fikrini ön plana çıkarmıştır.¹⁷ Sheldon, her ne kadar dış çevrenin önemli hususlarının dikkate alınmasının

¹⁷ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.56-57

gerekliliği üzerinde durmuşsa da sosyal sorunlara dikkat çeken önemli bir gelişim kaydetmemiştir.¹⁸

Amerika'da da, sosyal sorumluluk konusunda öncülük eden kişiler olmasına rağmen, Sheldon kadar sosyal ağırlıklı düşünen olmamış, genelde kârın birinci önceliğe, sosyal sorumluluğun ise ikinci önceliğe sahip olduğu inancı hakim olmuştur. John D. Rockefeller ise sosyal sorumluluk felsefesinin temsilcisi olmuştur. 1923 yılında, Rockefeller, endüstrinin tek rolünün kâr merkezi olarak çalışmak olup olmadığını sorgulamaya başlamıştır. İşçilerin sağlık ve mutluluğunun da bir hedef olması gerektiğini düşünmeye başlamıştır. Rockefeller, bir yönetici açısından, işçilerin sosyal refahının en az üretim kadar önem verilmesi gereken bir konu olduğunu vurgulamıştır.

Henry Ford da sosyal sorumluluk konusuna ilgi gösterenlerden biri olmuştur. Ford, hizmeti kârdan daha öncelikli tutması ile bilinmektedir. Ancak, Ford'un hizmet açıklaması aslında kâr ve üretimin artmasını ifade etmektedir. Ford da Rockefeller gibi, işletmeler için en iyi olanın toplum için de en iyi olduğunu savunmuştur.

1929 krizinden önce, sosyal sorumluluk ile ilgili verilen ifadeler, toplumun yatıştırılmasına yönelik olmuş, bu ifadeler, yönetim felsefesine ve işletme politikalarına yansımamıştır. Yönetimde insanı ve sosyal faktörleri dikkate alan sorumluluk yaklaşımlarının belirlenmesi, işçi sendikalarının yönetimleri uyarmaları ile gerçekleşmiştir.

2. Sosyal Sorumluluğun Modern Savunucuları

Henry Ford II, yeni ve modern sosyal sorumluluk kavramının güçlü bir savunucusu olmuştur. Ford, önceleri toplumun hiç dikkate alınmadığı bir

¹⁸ Rogene A. Buchholz; "Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics to Ecology", **Business Horizons**, July-August 1991, s. 20

yönetim felsefesinden, 1940'larda birçok iş adamının sosyal sorunları desteklemek için daha etkin yollar aramaya başladıkları bir noktaya erişildiğine dikkat çekmiştir.

1960'lara gelindiğinde ise, işletmeler, yaşamlarının sürekliliğinin, toplum çıkarlarına uygun davranmalarına bağlı olduğunu öğrenmiş bulunmaktaydı. Toplum tarafından yöneltlen taleplerin karşılanması için, işletmeler, temel sosyal problemler üzerinde daha fazla gayret göstermeye başlamışlardır. Toplumun karşı karşıya olduğu sorunların ciddiyeti neticesinde, işletmelerin sosyal konulara olan ilgileri ve yaklaşımları da toplum lehine değişim göstermiştir.

Tüm bu gelişmelere rağmen, özellikle, çevre koruma ve çevre bilinci konularında, 1980'li yılların sonlarına kadar işletmelerde tam bir bilinç oluştuğunun söylenmesi imkansızdır. Bu yıllara kadar, tüm sosyal sorumluluk konularına olan bakış açısı, yüzeysel ve ekonomik kaygı odaklı olmuştur. İlk olarak, 1960'lı yıllarda tabii çevrenin korunması yönünde ortaya çıkan çevrecilik akımı, giderek sanayi toplumunun sebep olduğu insan ile tabiat arasındaki kopukluğun farkına varmış ve nihayet, dengeli bir ilişki kurularak ekonomik büyümeye yeni bir yön verilmesini isteyen bir harekete dönüşmüştür. Son zamanlarda, çevrecilik hareketi, ekonomik ve maddi bir fonksiyonellikten kısmen uzaklaşarak ekolojik bir perspektif kazanmaya başlamıştır.

Bütün çevre problemlerinin ve diğer sosyal problemlerin birbirleriyle yakından alakalı olduğu ve dünyanın tabiatın bir yansıması olduğu, sosyal problemlerin ele alınmasında göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.¹⁹

¹⁹ Ömer Dinçer; a.g.e., s. 31

III. SOSYAL BAŞARI ÖLÇÜTLERİ

A. İŞ AHLAKI

1. İş Ahlakı Kavramı

İşletme kavramı, kendi hedefleri, kuralları ve ödülleri ile varolan bir mevcudiyettir. Uygulamada, işletmelerin başarılı olabilmesi için, bireylerin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri ve değerler bulunmaktadır. Bu noktada iş ahlakı kavramı devreye girmektedir.¹

a. İş Ahlakının Tanımı

İş ahlakının tanımının yapılabilmesi için, öncelikle, ahlaki davranışın sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bir davranış, karar veya hareketin, ahlaki olarak nitelendirilebilmesi için, toplumda hakim olan standart, norm ve değerlere uygun olması gerekmektedir.

Değerler, kendi çıkarlarına bağlı olmaksızın veya kararın sonuçlarını önceden kestirmeksizin inançlarla veya sezgilerle belirlenmiş doğru ve yanlışlar ve ulaşılmak istenen ideal durumlardır.² Değerler ve dolayısıyla da normlar ve standartlar zaman içinde büyük değişimlere uğramaktadır. Bu değişim, işletmelerin iş ahlakı normlarını da yeniden düzenlemelerini gerektirmektedir. Ancak, bazı standartlar süreklilik kazanmış ve toplum için önemini asla yitirmeyecek duruma gelmişlerdir. Bu standartlara örnek olarak, çevrenin korunması, çalışma ortamında güvenli koşullar sağlanması, çalışan haklarının

¹<http://www.carroll.edu/Faculty/msmillie/courses/BUSETHICS/twoimppointsrebusiness.html-size3K-2-Oct-97>

² Ömer Dinçer, Yahya Fidan; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996. s. 35

gözetilmesi ve ürün güvenilirliği verilebilir. Bu standartlar, toplumda yaşayan her bireyin, kendisi ve çevresi adına sağlanmasını beklediği standartlardır.

İş ahlakı, işletmelerde çalışan her kişinin davranışlarının, kararlarının ve aksiyonlarının doğru veya yanlış olmasına dayanmaktadır.³ İş ahlakı konusunda doğruluk dışında adalet ve dürüstlük gibi kriterler de dikkate alınmalıdır. Ancak net bir tanımın verilmesi, doğru ve yanlışların bireyler açısından farklılıklar göstermesi nedeniyle oldukça zordur. Ayrıca doğru ve yanlışın, adil olan ve olmayanın derecelerinin ne olduğunun belirlenmesi de oldukça güçtür. Bu güçlüklerle rağmen, çok özet bir yaklaşımla, iş ahlakının çerçevesini, yasal gereklerin ötesinde, toplumun veya özel birtakım grupların işletmelerden beklediği davranış tarzı olarak çizmek mümkündür.

b. İş Ahlakı ve Kanunların Karşılaştırılması

Ahlaki kuralların en çok karıştırıldığı konu kanunlardır. Ahlak, kanunu gözetken tutum ya da davranışları içermekle beraber ahlaki davranış, kanunun gerektirdiklerinin daha üstünde bir konuma sahiptir.⁴ Bu görüş, ahlaki düşüncenin genel kabul görmüş görüşüdür.

Kanunlar, toplumun ahlaki görüşlerinin kurallar halinde toplanmış şeklidir. Kanunlar her ne kadar ahlakı temsil ediyor olsa da, kanunlara uygun davranmak, sadece alt sınırların gereklerini yerine getirmek anlamına gelmektedir. Kanunlara uygunluk, işletmelerin ahlaki davranış konusunda sosyal başarıyı yakaladıkları anlamına gelmemektedir. Ayrıca kanunların ahlaki sorunların yaşandığı her alana hitap etmediği de göz önünde tutulmalıdır.

³ Archie B. Carroll; **Business & Society: Ethics & Stakeholder Management**, South-Western Publishing Co., Ohio, 1989, s. 82

⁴ James E. Liebig; **Merchants of Vision**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994, s. 125

Ahlaki standartlar, kanun halinde toplanmamıştır ve değişen sosyal değer ve toplumsal kaygılara bağımlıdır.⁵ Yazılı olarak ifade edilmemiş olmaları nedeniyle, ahlaki standartların sağlanması oldukça güç ve değerlendirilmeleri de göreceli olması bakımından oldukça yorumlamaya açıktır. İşletme yöneticileri, çoğunlukla, işletmelerini yazılı kanunlara göre yönetmeyi tercih etmekte ve yeterli bulmaktadır. Ancak, birçok işletmenin kanuni gerekleri bile yerine getirmedikleri basın tarafından zaman zaman gündeme getirilmektedir.

c. **Ahlaki Düşünce Sistemi**

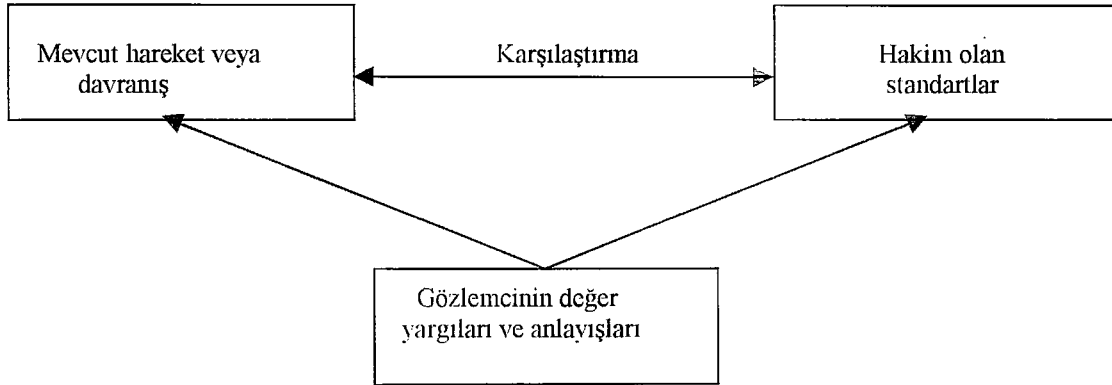
Alınan bir kararın, ahlaki normlara uygun olup olmadığının belirlenmesinde, kararın alınmasında ahlaki düşünce sisteminin kullanılmış olması esastır. Ahlaki düşünce sistemi dahilinde dikkate alınması gereken üç anahtar unsur bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Mevcut davranış veya hareket şekli
- Hakim olan standartlar
- Gözlemcinin değer yargıları ve anlayış farklılığı

Sergilenen davranış veya hareket şekli, toplum genelinde hakim olan standartlar ile karşılaştırılırken, gözlemcinin bir başka şahıs olduğu ve dolayısıyla değer yargıları ve anlayışlarının farklı olduğu göz önünde tutulmalıdır. Buna göre, iki ayrı kişinin, aynı hareketle ilgili olarak farklı sonuçlara ulaşmaları mümkündür. Şekil 3.1'de ahlaki düşünce sisteminin unsurları ve birbirleriyle olan etkileşimleri görülmektedir:⁶

⁵ Francis W. Steckmest; **Corporate Performance**, McGraw Hill Book Company, USA, 1982, s. 68

⁶ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 84



Şekil 3.1. Ahlaki Düşünce Sisteminin Unsurları

Mevcut olan davranışların gösterdiği farklılıklar ve kişisel felsefe farklılıklarından doğan doğru-yanlış farklılaşmaları bir tarafa bırakıldığında, toplumun işletmelerden beklediği kabul edilebilir davranış normlarının belirlenmesi bile temelde bir sorundur. Toplum genelinde, hangi davranışların yanlış olduğuna dair yaygın bir ortak anlayış vardır. Ancak, genel sorunlardan daha özel sorunlara doğru gelindiğinde, toplum içindeki bu fikir birliğinde parçalanmalara rastlanmaktadır. Bu parçalanmaların açıklanması için bir örnek vermek gerekirse, herkes için başkasına ait olan birşeyi almak yanlıştır. Ancak, işyerinden evine bir kalem götürmek veya iş telefonundan kişisel bir uzun mesafe görüşmesi yapmak gibi özel durumlar söz konusu olduğunda bu fikir birliği parçalanmakta ve bazı kişiler bu tarz davranışların çok da önemli olmadığını savunmaya başlamaktadır. Aslında, başlangıçtaki ortak görüşe göre, bu davranışlar ahlaki normlara aykırıdır.

Sonuç olarak, herhangi bir davranışın ahlaki olup olmadığının tespitinde sorulması gereken üç soru bulunmaktadır.

- Söz konusu davranış, olay veya kararın gerçek doğası nedir?
- Toplumun kabul edilebilirlik noormları nelerdir?
- Herhangi bir kişi tarafından olay ile ilgili hangi değer yargıları yapılmaktadır ve davranışı sergileyen kişinin kabul edilebilirlik algıları nelerdir?

d. Ahlaki Olmayan Davranış Şeklinin Nedenleri

İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, ahlaki normlara uymayan davranışlarının, bazı nedenlere dayandığını söylemek mümkündür. Bu nedenlerin incelenmesi ahlaki konularda işletmelerin sorumluluklarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Ahlaki olmayan davranış şekline yol açan etkenleri şu şekilde sıralamak mümkündür.⁷

- Kâr odaklı işletme amaçları ve değerlendirme sistemleri
- İşletme politikalarına uygunluğun sağlanması için yürütülen yönetsel kontrol ve izleme faaliyetlerinin yetersiz olması
- İşletme politikalarında ve örgütsel davranışlarda, yasal dayanaklara ahlaki kurallardan daha fazla önem verilmesi
- İşletme politikalarındaki belirsizlik
- Toplumun ahlaki normlarında ve kaygılarında meydana gelen değişimin izlenmemesi

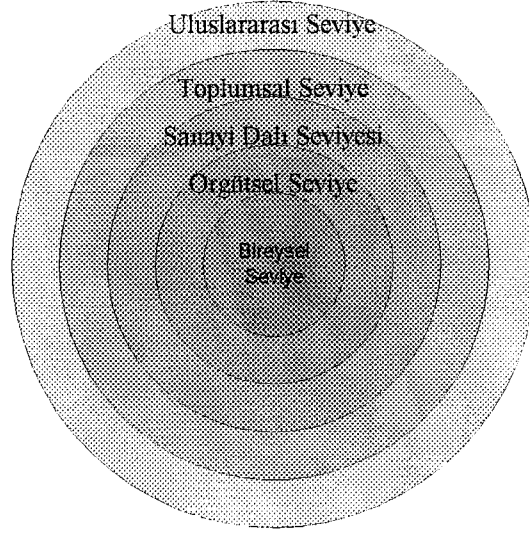
e. İş Ahlakının Hitap Ettiği Farklı Seviyeler

Bireyler ve yöneticiler, ahlaki ikilem ve çıkmazlarla çeşitli ortamlarda karşılaşmaktadırlar. Bu ikilemler farklı seviyelerde yaşanmaktadır. Ahlaki sorunların yaşandığı seviyeleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Kişisel seviye
- Örgütsel seviye
- Sanayi dalı seviyesi
- Toplumsal ve uluslararası seviye

⁷ Francis W. Steckmest; a.g.e., s. 74

Bu seviyeler, Şekil 3.2'de görülmektedir:⁸



Şekil 3.2. Ahlaki Sorunların Yaşandığı Seviyeler

- i. Kişisel Seviye:* Kişisel seviyede karşılaşılan ahlaki sorunlar, kişilerin iş hayatları dışında kalan özel hayatlarında yüzyüze geldikleri sorunlardır. Kişinin bu seviyede karşı karşıya olduğu kararlara örnek olarak; alışveriş merkezinde para üstü veren kasiyerin fazla para verdiğini farkettiğinde iade etmemek, hasta olmadığı halde işe gitmemek için hasta olduğu konusunda işyerine yalan söylemek gibi örnekler verilebilir.
- ii. Örgütsel Seviye:* Kişiler, yönetici veya çalışan olarak, örgütsel seviyede ahlaki sorunlarla karşılaşır. Bu sorunların çoğu, bireysel seviyede karşılaşılanlar ile benzerlikler göstermektedir. Bununla beraber, bu sorunlar, firmanın itibarı, toplum içindeki başarısı ve firmada hakim olacak ahlaki çevre ve işletme kültürü açısından karakteristik sonuçlar taşımaktadırlar. Örgütsel seviyede karşılaşılan karar veya sorunlara örnek olarak, verilen bir hediye veya rüşveti kabul etmek veya etmemek,

⁸ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 110

kanunların gerektirdiği ürün güvenlik standartlarının yetersiz olduğunu bilerek daha fazlasını sağlamak veya sağlamamak gibi örneklerin verilmesi mümkündür.

iii. Sanayi Dalı Seviyesi: İşletmelerin faaliyette bulundukları endüstri dalına bağlı olarak karşılaşılan sorun ve kararları içermektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalıyla ilgili olarak çalışanların meslekleri de bu seviyede dikkate alınmalıdır. Bu seviyede karşılaşılan ahlaki sorun ve kararlara örnek olarak, emlakçıların kullandıkları yöntemlerin alıcıların kişisel çıkarlarına uygun olup olmadığı, elektrik mühendislerinin çocuklar için ürettikleri elektrikli oyuncakların tüketiciyi koruma ilkelerine uygun olup olmadığı gibi konular verilebilir.

iv. Toplumsal ve Uluslararası Seviye: Bu seviyede, işletme yöneticilerinin iş ahlaki üzerinde doğrudan bir etki yaratmaları oldukça güçtür. Ancak, firmalarının bağlı olduğu ticari ve mesleki birliklerin planlarına uygun davranan, kişisel veya yönetim takımının bir üyesi olarak ahlaki normlarla uyumlu bir tutum sergileyen işletme yöneticileri bir bütün olan toplumsal ve uluslararası ahlak seviyesine katkıda bulunmuş olurlar. Yöneticiler, toplumda hakim olan ahlaki normlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratma gücüne sahiptir. İş hayatında dürüstlüğün ve adaletin önemine inanan yöneticilerin, bu inanç ve değerlerini toplumsal seviyeye taşımaları mümkündür.

2. İş Ahlakını Sağlamada İç Etkenler

İşletmelerin ahlaki konudaki sosyal başarısını yükseltmesi üç unsura bağlıdır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yöneticilerin hedef ve değerleri
- Örgüt içindeki kişilerin karakterleri ve ahlaki gelişimleri

- Örgüt kültürü ve ahlaki iklim

a. Yöneticilerin Hedef ve Değerleri

Yöneticiler, bir işletmenin ahlaki tutumunun ne olacağının belirlenmesinde temel teşkil eden unsurlardır. Yöneticiler, ana karar vericiler olmaları bakımından, işletmelerinin ahlaki tutumuna, diğer çalışanlardan daha fazla etkide bulunmaktadır. Yöneticilerin ve özellikle de üst seviye yöneticilerin değerleri, işletmenin diğer çalışanları için örnek teşkil eder niteliktedir.

Yapılmış birçok araştırmanın ortak sonuçları, çalışanların davranışlarının ahlaki boyutunu belirleyen en önemli faktörün, yöneticilerinin davranış ve tutumlarında sergilediği ahlaki anlayış olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin hedefleri, örgütün ulaşmaya çalışacağı amaçları belirlemesi bakımından oldukça önemlidir. Gerçekçi ve ahlaki yollarla ulaşılabilen hedefler, işletmede hakim olacak ahlaki normlarda meydana gelebilecek olumsuz sapmalara engel olacaktır. Yöneticilerin hedeflerinde yıllar içinde değişimler olduğu gözlemlenmiştir. Bir araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin firmaları için belirledikleri hedeflerin içeriği ve önceliklerinin değişimi Tablo 3.1’de görülmektedir.⁹

Tablo 3.1’de listelenmiş olan hedefler incelendiğinde, öncelikli hedeflerin işletme refahı ve iyiliği üzerine kurulduğu, çalışan ve toplum refahının daha alt düzeylerde tutulduğu görülmektedir. Temel ilgi, işletmenin verimliliği ve etkinliği üzerinde toplanmaktadır. Yöneticiler arasında hakim olan genel özellik, iş yönelimli ve işletme merkezli olmalarıdır.

⁹ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992, s.78

Sıra	1967 Yılı Hedefleri	1982 Yılı Hedefleri
1	Örgütsel yeterlilik	Örgütsel etkinlik
2	Yüksek verimlilik	Yüksek verimlilik
3	Kâr maksimizasyonu	Örgütsel liderlik
4	Örgütsel büyüme	Yüksek moral
5	Endüstriyel liderlik	Örgütsel itibar
6	Örgütsel denge	Örgütsel yeterlilik
7	Çalışan refahı	Kâr maksimizasyonu
8	Sosyal refah	Örgütsel büyüme
9		Örgütsel denge
10		Örgütsel değer
11		Topluma hizmet

Tablo 3.1. Yöneticilerin 1967 ve 1982 Yıllarında İşletmeleri İçin Belirledikleri Hedefler

Yöneticilerin, işletmelerinin ahlaki performansını arttırmak için, öncelikle, işletme çıkarlarını diğer tüm tarafların çıkarlarından önde tutan tutumlarını değiştirmeleri gerekmektedir. İşletmenin kendisi dışında kalan tarafların ve özellikle işletmenin çıkar gruplarının çıkar, ve ilgilerine duyarlı olmak işletmenin ahlaki konulardaki sosyal başarısını arttırmak için atılması gereken ilk adımlardır. Ayrıca, yöneticilerin, bugünün karmaşık ve global iş dünyası içindeki dev boyutlu işletmelerin yönetiminde, ahlaki bakış açısının ne derecede önemli olduğunun farkına varmaları gerekmektedir.

b. Örgüt İçindeki Kişilerin Karakterleri ve Ahlaki Gelişimleri

Yönetimsel davranış konusu üzerinde yoğun araştırmalar yapmış olan Clarence Walton, çalışanların ve yöneticilerin karakterlerinin, örgütün ahlaki standartlarını şekillendiren önemli etkenlerden biri olduğunu belirtmektedir.

Walton, dürüst insanların dürüstlük prensibi üzerine işletme kurduklarını, ahlak sahibi yöneticiler olduklarını ve örgütlerini ve toplumu olumlu yönde etkilediklerini ifade etmektedir.¹⁰

Bir işletme çatısı altında biraraya gelmiş olan birçok çalışan ve yöneticinin beraberinde getirdikleri, farklı özellikler, değer yargıları ve düşünce şekilleri vardır. Herbirinin karakterlerinin gelişim şekilleri farklılıklar göstermektedir. Tüm bu farklılıklardan dolayı, ahlaki sorunlara bakış biçimlerinde de değişik yaklaşımlar göstermeleri oldukça normal bir sonuçtur. Dolayısı ile, her bir kişinin ahlaki gelişimin farklı kademelerinde olması beklenmektedir. Bazı kişiler ahlaki gelişimde üst basamaklara gelmişken, bazılarının henüz çok alt basamaklarda bulunması mümkündür.

Kişilerin, ahlaki gelişimlerinin hangi aşamasında bulundukları ve dolayısı ile kişisel özellikleri, çalıştıkları işletmenin ahlaki atmosferini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletme çatısı altında toplanan ve birbirinden farklı özellikler taşıyan kişilerin, çoğunluğunun değerlerinin diğerlerine baskın gelerek, işletmenin genel ahlaki tutumunu belirleyeceği oldukça açıktır. Çalışanlar,

kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir.¹²

Birçok işletmede, ahlaki atmosferin ne olduğunun kolaylıkla keşfedilmesi mümkündür. İşletme içinde hangi tipteki davranışların desteklendiği ve hangi tipteki davranışların yasaklandığı oldukça açıktır. Çalışanlar arasındaki sözle ifade edilmeyen bu ortak anlayışların bütününe ahlaki iklim denir. Ahlaki iklim, işletmedeki ahlaki atmosferi belirleyen işletme kültürünün bir parçasıdır.¹³ Ahlaki iklimin bileşenleri Tablo 3.2’de görülmektedir.¹⁴ Tabloda da görüldüğü gibi üç tip ahlaki ölçütten söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi; ben-merkezcil yaklaşım, ikincisi başkalarını dikkate alan iyiliksever yaklaşım, üçüncüsü ise ilkesel yaklaşımdır. Ben-merkezcil yaklaşımda, bireyler sadece kendi çıkarlarını gözeterek şekilde davranırlar. Başkalarını dikkate alan iyiliksever yaklaşım türünde ise iyi niyet hakimdir. İlkesel yaklaşım türü ise, toplumun koymuş olduğu yasalara, grupların getirdiği normlara ve bireylere saygıyı gerektiren bir yaklaşımdır. Bu ahlaki ölçütlerin bireyleri, işletmeleri ve toplumu ilgilendiren her türlü soruna uygulanması mümkündür. Örneğin, eğer bir yönetici ahlaki sorunlara başkalarını dikkate alan iyiliksever bir tutumla yaklaşıyorsa, çalışanları ile dostluk ilişkilerine girmeye çalışacak, takım oyununun önemi üzerinde duracak ve sosyal sorumluluğu artırıcı davranışları destekleyecektir. Oysa, ahlaki sorunlara ben-merkezcil bir tutumla yaklaşan yönetici, işletmenin kârlılığını her türlü konudan daha üstte tutacaktır.

İşletme kültürü ve ahlaki iklim, doğru ve yanlışın ne olduğu konusunda sinyaller vererek, kişilerin davranışlarını, işletmenin istediği yöne kanaliz edecek şekilde bir baskı unsuru olarak kullanılabilir. Bu tipteki bir

¹² Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s. 35

¹³ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.85

¹⁴ A.e., s.85

baskının, ahlaki uygulamalar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki sahibi olması mümkündür.

Ahlaki Ölçütler	Ahlaki İlginin Odak Noktası		
	Birey	İşletme	Toplum
Ben-merkezcil Yaklaşım	Bireysel Çıkarlar	İşletme Çıkarları	Ekonomik Etkinlik
İyiliksever Yaklaşım	Dostluk	Takım Çıkarları	Sosyal Sorumluluk
İlkesel Yaklaşım	Kişisel Ahlak	İşletme Kuralları ve Prosedürler	Kanunlar

Tablo 3.2. Ahlaki İklimin Bileşenleri

3. İş Ahlakı İle İlgili Sorunların Analizi

a. Analiz Yöntemleri

İşletme yöneticileri ve çalışanlar, iş ahlakı ile ilgili konu ve sorunların çözümünde birtakım analiz yöntemlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Uygulamada, çözüme ulaştırıcı nitelik taşıması için, bu analiz yöntemlerinin sahip olması gereken temel bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Sorunun doğasını tanımlamalı
- Ahlaki çözüme ulaşmak için uygulanması gereken davranış tarzına karar vermeyi sağlamalı

Tablo 3.3’de görülen üç yöntem, ahlaki sorunların analizi için geliştirilmiş ve yukarıda belirtilen özellikleri bünyesinde toplayan yöntemlerdir: ¹⁵

¹⁵ A.e., s.87

Yöntem	Kritik Sınırlayıcı Etken	Hareket Tarzı Hangi Koşullarda Ahlakidir?	Kısıtlar
Fayda	Kâr - maliyet mukayesesi	Net kârın net maliyetlerden fazla olması halinde	Sosyal maliyetlerin ölçülmesindeki güçlükler
Hak	Haklara saygı	Temel insan haklarına saygılı davranılması halinde	Çakışan hakların dengelenmesindeki güçlükler
Adalet	Adil pay dağıtımı	Kâr ve maliyetlerin adil dağıtılması halinde	Kâr ve maliyetlerin ölçülmesindeki güçlükler ve adil paylar konusundaki anlaşmazlıklar

Tablo 3.3. Ahlaki Analiz Yöntemleri

i. Fayda Yöntemi: Fayda yönteminin temeli, bir hareket veya karar ile üretilebilecek toplam faydanın ölçülmesi üzerine kurulmuştur. En fazla sayıda insan için en iyi olan alternatifin seçimi esastır.¹⁶ Her türlü sorun ya da konunun cevabı, alternatif çözüm yollarından, faydası ile maliyeti arasındaki olumlu farkı en büyük olan alternatiftir. Bu yöntem bir kâr-maliyet analizi olarak bilinmektedir. Çünkü, her türlü hareket, karar ve politikanın sağlayacağı fayda ve sebep olacağı maliyetlerin mukayese edilmesine dayanmaktadır. Bu kâr ve maliyetlerin ekonomik veya sosyal mahiyette olmaları mümkündür. Fayda yönteminin sakıncalı yanlarından biri, kâr ve maliyetlerin doğru bir şekilde belirlenmesinde karşılaşılan güçlüklerdir. Parasal ölçülerle ölçülebilen bileşenlerin dışında kalan sosyal ve insani konular, bu yöntemin kullanımını güçleştirmektedir. Bu yöntemin sakıncalı yanlarından biri de, sonuçlar üzerinde odaklanması nedeniyle, karar veya hareketin göz ardı edilebilmesidir.¹⁷

¹⁶ Richard L Daft; **Management**, The Deyden Press, USA, 1991, s. 94

¹⁷ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 110

ii. Hak Yöntemi: İnsan hakları, ahlaki kararların alımında baz kabul edilebilecek bir diğer alandır. En temel insan hakları, bireylerin yaşam hakları ve serbest seçimler yapabilme haklarıdır. Bu hakların bireylerden esirgenmesi veya diğer grup ve kişilere karşı korunamaması, ahlaki olmayan davranış tarzına girmektedir. Kişilerin kendi çıkarlarına ulaşmak için başkalarını kullanmaları ve bu yolda diğerlerinin hedef ve isteklerine engel teşkil edecek şekilde davranmaları, ahlaki davranış şekline tamamen aykırıdır. Hak yönteminin kullanımını zorlaştıran husus, çakışan hakların dengelenmesinde yaşanan güçlüklerdir. Aynı konu ile ilgili olarak iki ayrı grubun birinin haklarına uygun düşen çözümün diğer grubun haklarına tamamen aykırı olması mümkündür.

iii. Adalet Yöntemi: Adalet ve hak, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde temelde dikkate alınması gereken hususlardır. Çalışanlar için ücretlerin, tüketiciler için fiyatların, işletme sahipleri için vergilerin adil bir şekilde belirlenmiş olması büyük önem taşımaktadır. Adaletin sağlandığının söylenebilmesi için, kâr ve maliyetlerin dengeli olarak ve belirlenmiş bazı ilkelere göre dağıtılması gerekmektedir. Toplumun bütünü açısından düşünüldüğünde, sosyal adalet toplumun bütün girdilerinin ve varlığının, bireyler arasında dengeli ve adil bir şekilde dağıtılmasına dayanmaktadır. Adil dağıtım, eşit dağıtım anlamına gelmemektedir. Toplumun bireylerine dağıtılan payların birbirine olan oranı, toplumun gelir ve varlıkların dağıtımı ile ilgili olarak koyduğu kurallara bağlıdır. Bu kurallar toplumlar arası büyük farklılıklar göstermektedir. Ancak kuralların getirilmesinde göz önüne alınan temel kriterler, bireylerin ihtiyaçları, kabiliyetleri, çabaları ve katkılarıdır. Bu faktörlerin tamamen eşit olması mümkün olmadığı için adil pay miktarları kişiler ve gruplar arası farklılıklar göstermektedir. Ayrıca, çıkarların çeşitliliği nedeniyle, adil ve adil olmayanın belirlenmesi oldukça güçtür.

Adalet yöntemi, fayda yönteminden oldukça farklıdır. Çünkü fayda yönteminde bağl bir değerlendirmeden söz edilmesi imkansızdır. Daha önce de değinildiği gibi, fayda yönteminde her alternatif yaratacağı fayda ve sebep

olacağı maliyet açısından kendi içinde değerlendirilir. Eğer fayda maliyetten büyükse, kararın ahlaki normlara uyduğu sonucuna varılır. Oysa adalet yönteminde, maliyetleri kimin karşıladığı ve faydayı kimin elde ettiği üzerinde durulur.

b. Analiz Yöntemlerinin İşletme Faaliyetlerine Uygulanması

İş dünyası içinde faaliyet gösteren herhangi bir kişinin, işyerinde karşılaştığı ahlaki konu ve sorunları daha iyi kavrayabilmek ve uygun çözümlere ulaşabilmek için kullanabileceği üç yöntem bulunmaktadır. Bu üç yöntemin beraber kullanımı, sadece birinin seçilerek kullanılmasına göre daha olumlu sonuçlar verir. Tek bir yöntem üzerinde yoğunlaşılması, karmaşık ahlaki sorunların anlaşılmasında risk yaratacaktır. Daha önce ayrıntılı bir şekilde değinilmiş olan fayda, hak ve adalet yöntemlerinin ortak kullanımında izlenebilecek iki ayrı analitik prosedür bulunmaktadır.

i. Oy Birliği Kuralı: Bir karar, politika veya faaliyetin ahlaki olup olmadığının belirlenmesi için fayda, hak ve adalet yöntemlerinin temel sorularına verilen cevapların dağılımına bakılmalıdır. Eğer her üç soruya verilen cevaplar “Evet” ise, karar, politika veya faaliyetin ahlaki olduğu sonucuna varılır. Fayda için; “Net kâr, net maliyetlerden fazla mıdır?”, hak için; “Temel insan haklarına saygılı davranılıyor mu?” ve adalet için; “Kâr ve maliyetler adil dağıtılıyor mu?” soruları sorulmalıdır. Bu kuralın uygulanmasında karşılaşılan bazı zorluklar vardır. Bunların en önemlisi, farklı kişi ve grupların bu sorulara olan cevaplarının, değer yargılarının farklılığı nedeniyle, ortak bir noktada buluşamamasıdır. Ancak, her üç soruya da verilen tüm cevapların “Evet” veya “Hayır” olması halinde, analiz edilen karar, politika veya faaliyetin ahlaki boyutu ile ilgili güçlü bir gösterge elde edilmiş olur.

ii. Öncelik Kuralı: Yukarıda belirtilen sorulara verilen tüm cevapların aynı olmaması halinde, Oy Birliği Kuralı işlerliğini yitirecektir. Bu durumda,

Öncelik Kuralının kullanılması mümkündür. Bu durumda, üç yöntem arasında önceliğin hangilerine verilmesi gerektiği kararlaştırılmalıdır. Çalışanlar, yönetici ve işletmenin bütünü için fayda, hak ve adalet kavramlarının bağıl değerlendirilmesi yapılarak önem dereceleri belirlenmelidir. Bu önceliklerin, işletme kültüründen ve aklaki iklimden büyük ölçüde etkileneceği muhakkaktır.

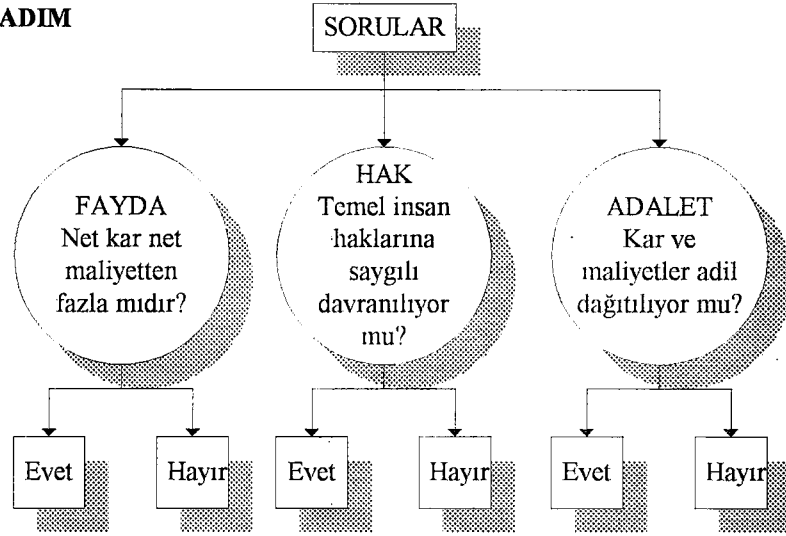
Yukarıda anlatılan iki ayrı prosedürün işleyiş şekilleri Şekil 3.3'de özetlenmiştir: ¹⁸

Tüm bu anlatılanlara dayanarak, iş ahlakının sağlanmasının işletme yöneticilerinin inisiyatifinde olduğunu söylemek mümkündür. Geleneksel yönetim anlayışının tersine, modern yönetim anlayışında yöneticinin rol tanımı, bireysel çıkar yerine toplumun ve diğer bireylerin çıkarları üzerinde odaklanmaktadır.¹⁹ Bu tarzda bir rol tanımlaması, işletmelerin sosyal başarıya ulaşmasında izleyecekleri yolun belirlenmesinde oldukça önemlidir.

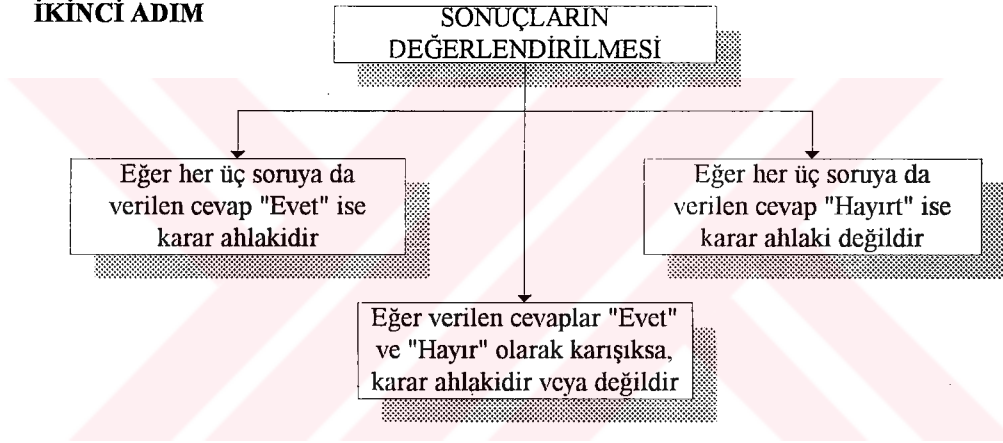
¹⁸ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.91

¹⁹ John W. Collins; "Is Business Ethics An Oxymoron?", **Business Horizons**, Sep/Oct 94, Vol.37, s. 1

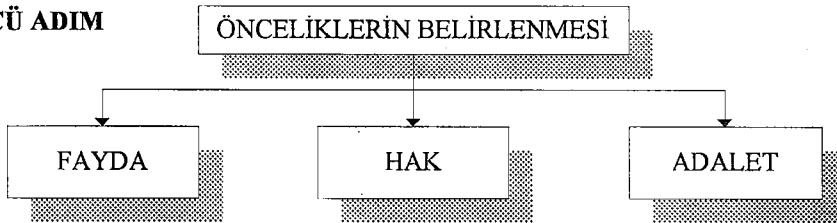
BİRİNCİ ADIM



İKİNCİ ADIM



ÜÇÜNCÜ ADIM



Şekil 3.3. Ahlaki Sorunlara Analitik Bir Yaklaşım

B. ÇALIŞMA HAYATI KALİTESİ

Sosyal başarı faktörleri arasında, önemi giderek artan bir konu olan çalışma hayatının kalitesi konusu, çok genel anlamda düşünüldüğünde, direkt olarak çalışma ortamı ile ilgili faktörleri içermektedir. Günümüzün gelişen iş hayatı içinde, çalışanlar, artık sadece parasal beklentiler değil, aynı zamanda, iş tatmini, kendini geliştirmeye müsait bir iş, iş tecrübesi gibi çeşitli beklentiler içindedir.

Çalışma hayatının kalitesine yönelik çalışmaların dört temel amacı vardır:²⁰

- Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan daha demokratik bir örgüt yapısı
- Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan kârlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayan ödül sistemi
- Örgütün canlılığını arttırarak, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği
- Kişilerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamının hazırlanması

İşletmelerin çalışanlarına karşı iki farklı konuda sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlardan birincisinin, “Çalışma Koşulları” başlığı altında, ikincisinin de “İş İçeriği” başlığı altında toplanması mümkündür.

1. Çalışma Koşulları

Çalışma şartları deyimi, işçinin üstlendiği işi yerine getirmede tabi olacağı bütün şartları ifade etmektedir.²¹ İşletmelerin çalışanlarına karşı çalışma

²⁰ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s. 28

²¹ Münir Ekonomi; “Çalışma Şartlarının Belirlenmesi ve Değişen İlişkilere Uyumu”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Haziran 1997, Cilt: 4, Sayı:2, s. 158

koşulları ile ilgili olarak sahip oldukları sorumlulukları şu başlıklar altında toplamak mümkündür.

- Çalışma saatleri
- İş güvenliği ve işçi sağlığı
- İş güvencesi
- Adil değerlendirme sistemi
- Ücretleme
- Kişisel gizlilik hakkı

a. Çalışma Saatleri

Günümüzde haftalık çalışma saatinin 40 saat olarak belirlenmiş olmasına karşılık, yakın tarihlere kadar bu süreler, 40 saatin oldukça üstünde olmuştur. 1901'de ortalama haftalık çalışma saati 58,4 saat olarak belirlenmişti. II. Dünya Savaşı'nın sonunda, bu süre 42 saate düşmüştür. 1948 yılından beri, çalışma saatlerinin azaltılmasına yönelik çalışanlardan herhangi bir talep gelmemiş, çalışanların ilgisi daha çok daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları üzerinde yoğunlaşmıştır.²²

Günümüzde, çalışma saatlerinin daha farklı şekillerde programlanmasına yönelik bazı çalışmalar yürütülmektedir. Bazı düşüncelere göre, günlük on saatlik bir çalışma süresi ile haftada dört günlük çalışma şekli çalışanları motive edebilecek bir değişimdir. Ancak, çalışanların sekiz saatten sonra verimliliklerinin düştüğü iddiasıyla bu yöntemin uygulanması reddedilmektedir.²³ Bu duruma karşı alternatif olarak geliştirilen bir diğer öneri de; günlük sekiz saat çalışma süresinin sabit tutularak, bir hafta dört, ikinci hafta ise altı gün çalışılmasıdır.

²² Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; **Social Issues In Business**, Third Edition, Macmillan Publishing CO., Inc., New York, 1980, s.133

²³ A.e., s.133

Çalışma saatleri ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer öneri; esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Bu uygulamaya göre; çalışanlar, işe başlangıç, yemek ve iş bitiş saatlerini kendileri belirleyeceklerdir. Ancak, tüm çalışanların iş başında olmaları gereken bir saat aralığı belirlenmesi, çalışanlar arası koordinasyon ve haberleşme açısından önemli görülmektedir. Bu yöntemde, tek kısıt, kişi başı çalışma süresinin haftalık toplamının kırk saat olması gerekliliğidir. Bu yöntemin sağlayacağı yararların en önemlisi, çalışanların kendi zaman çizelgelerini yapmalarına izin vermesidir. Çalışanlar, kendi hayatlarını programlamak konusunda özgür olmak istemektedirler. Bu yöntemler ile işletmeler, çalışanlara bu beklentilerini sağlamış ve çalışanlarını tatmin etmiş olmaktadır.

b. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Son otuz yıl içinde, çalışanlar, oldukça büyük bir miktarda yeni teknoloji ve kimyasallarla karşılaşmaktadır. Üretim ve verimliliğin yeni teknolojiler sayesinde büyük bir artış gösterdiği tartışılmaz bir gerçektir. Ancak, bu olumlu gelişmenin yanısıra çalışanların giderek daha fazla tehlikeli ve zehirli maddelerle aynı ortamda bulunması gerektiği de gözardı edilmemelidir.²⁴ Sonuç olarak, çalışma ortamlarının birçoğunda, kullanılan gürültülü makinalar, yüksek sıcaklık gerektiren prosesler ve zehirli kimyasal maddeler nedeniyle, çalışanlar sağlıksız koşullarda bulunabilmektedir. Ayrıca, yeraltı ve denizaltı tünel açma, yapı inşaatları, maden çıkarma gibi belirli bazı işlerde çalışan kişilerin iş kazaları ile karşılaşma olasılıkları oldukça yüksektir. Kısa adı İLO olan Milletlerarası Çalışma Teşkilatı'nın tespitlerine göre dünyada her üç dakikada bir işçi iş kazası veya meslek hastalığından ölmektedir. Yine aynı kaynaklara göre dünyada her yıl ortalama 110.000.000 işçi iş kazası

²⁴ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 344

geçirmekte ve meslek hastalığına yakalanmakta ve 200.000'e yakın işçi de aynı sebeplerle hayatını kaybetmektedir.²⁵

1960'lı yılların sonlarına doğru, devletin işçileri korumak için daha etkili yasalar getirmesine yönelik oldukça güçlü bir işçi birliği hareketi yaşanmıştır.²⁶ Bu hareketin neticesinde çıkartılan kanunlar, çalışanların yaşadığı sosyal sorunlarla ilgili olarak sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanmasını hedeflemiştir.

Ülkemizde, işçilerin sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması için hazırlanmış "İşçi Sağlığı İş Güvenliği ve Çalışma Mevzuatı" yürürlükte bulunmaktadır. Bugün, ülkemizin, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin uluslararası normlar içinde düzenlenme gayretlerine, mevzuat açısından katılmaya çalışılsa da, gerek eğitim gerekse denetim konularındaki yetersizlikler nedeniyle meslek riskine meydan vermeyecek sağlık ve güvenlik ortamının istenen seviyede oluşturulamadığı bir gerçektir.²⁷

İşletmelerin, çalışanlarına karşı duymaları gereken en temel sorumluluklarından biri, çalışanlarının sağlık ve yaşamlarını tehlikeye sokmamaktır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi, insan hayatının değeri açısından kaçınılmaz olduğu gibi işletmenin sosyal başarısı açısından da önemli bir kriterdir.

²⁵ Zeynel Arıkoğlu; "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tanımı ve Amacı", **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu 4-10 Mayıs 1991**, Ankara, 1992, s. 56

²⁶ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.320

²⁷ Ercan Güven; "İş Güvenliğinin Uluslararası Normları ve Türkiye", **Prof. Dr. İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1990, s. 528

c. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışanların, işlerinin sürekliliği ile ilgili olarak kendilerini güvende hisstemelerinin sağlanmasına ilişkin bir sosyal başarı kriteridir. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını sağlayan temel etkenlerden biri, işlerini, kendilerinden kaynaklanan herhangi bir sebep olmaksızın kaybetme tehlikesinin olmadığından emin olmaktır.

20. Yüzyılın başında, iş güvencesi ile ilgili olarak geliştirilmiş herhangi bir düşünce sistemi bulunmamaktaydı. Çalışanların, işverenlerinin inisiyatifine bağlı olarak işlerini bir anda kaybetmeleri mümkündü. Ancak, zamanla gelişen çalışan bilinçlenmesi ve işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışları neticesinde, çalışanları iş kazalarına ve sağlık problemlerine karşı koruyan sigorta politikalarına benzer olarak, işini kaybetme halinde de çalışanı destekleyecek birtakım sigorta uygulamaları olması gerektiği yönünde bir fikir oluşmuştur.

Çalışanları, işini kaybetme riskine karşı koruma altına alan ilk uygulama, II. Dünya Savaşından sonra Japon Hükümeti tarafından programlanmıştır. Japon Hükümetinin bu konuda belirlediği hedef, çalışmak isteyen her bireyin bir iş sahibi olmasının sağlanmasıdır. Bu doğrultuda kurulan sisteme göre, bir kişiyi işe alan bir firma, o kişi, kendi isteği ile işten ayrılana veya emekli olana dek elinde tutmak zorundadır. Bu kuralı bozabilecek istisnai tek durum, işletmenin kapanma kararı alınması halidir. Ekonomide yaşanan durgunluk dönemlerinde, işletmeler, çalışanlarını farklı işlerde görevlendirmek veya çalışanlarını kendilerini geliştirmeleri için eğitime göndermek durumundadır. Hükümet ise, bu tip durumlarda, işletmeleri, bütçe açığı ile karşılaşmaları halinde mali olarak desteklemekle yükümlüdür.

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise, ulusal bir iş emniyetini sağlama programı bulunmamaktadır. Ancak, hükümetin, işletmelerin yaptığı ödemeler ile oluşturulan bir fon yardımıyla, işsizlik bedeli ödenmesi şeklinde uygulamaları

bulunmaktadır. Bu program, çalışanlara iş güvencesi sağlamasa da, işsizlik durumunda, bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli geliri sağlamaktadır.

İş güvencesinin sağlanmasına yönelik olarak alınabilecek bir diğer yönetsel önlem de, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki otoritelerinin kısıtlanmasıdır.²⁸ Yakın bir geçmişe kadar, yönetici yetkileri arasında bulunan işten çıkarma yetkisi, günümüzde, özellikle büyük ölçekli işletmelerde, personel komiteleri bünyesinde toplanmıştır. Ayrıca, işçi birliklerine ve yasaların gereklerine göre, bireylerin işe alınması, terfi ettirilmesi, tayin edilmesi ve işten çıkarılması ile ilgili her türlü karar bir sebebe dayandırılmalıdır.

Sonuç olarak, çalışanlarca talep edilen ve işletmelerden beklenen iş güvencesinin, işletmelerin direk olarak çalışanlarına ve dolaylı olarak da topluma karşı yerine getirmeleri gereken bir sorumluluk olduğu genel kabul görmüş bir görüş haline gelmiştir.

d. Adil Değerlendirme Sistemi

İş hayatı kalitesini etkileyen çalışma koşullarından biri de işletme içinde meydana gelen çatışmaların giderilmesinde uygulanan prosedürler ve örgütün adalet sistemidir. Adil değerlendirme sistemi, temel olarak, bir kişinin şikayetinin tarafsız bir şekilde ilgiliye iletilmesi ve konunun her iki taraf açısından da adil olarak değerlendirilmesidir.²⁹ Bu konu, çalışanların işten çıkarılması ve iş güvencesi konusu ile yakından ilgilidir. Çalışanların hakkında herhangi bir karar alınırken, bu kararın resmi bir prosedüre dayandırılması, keyfi veya hissi yönelimlerle alınmaması çalışan haklarının korunması açısından çok önemlidir. Örgütün adalet sistemi, bireyle ilgili kanıtlanmamış

²⁸ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.136

²⁹ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 349

hiçbir iddiayı karar mekanizmasına dahil etmeyecek kadar sağlam, gerçekçi ve tarafsız olmalıdır.

Yöneticilerin çalışanları ile ilgili olarak aldıkları keyfi ve çalışana hiçbir söz hakkı veya kendini savunma şansı tanımayan kararlar, günümüzde büyük bir ölçüde uygulanabilirliğini yitirmiş durumdadır. Çalışan haklarını destekleyici yöndeki tutumlar neticesinde, işletmeler, yöneticiler ile astları arasında meydana gelen çatışmaları çözmek için resmi mekanizmalar geliştirmektedirler. Bu sistemler, sebep-sonuç ilişkisi üzerine kurulduğu için kontrol ve dengenin sağlanmasında etkin rol oynamaktadır. Sorun ve şikayetlerin bir prosedür dahilinde değerlendirilmesi, standartların açık olarak belirlenmiş olması nedeniyle, kişiler arası fark gözetmeyi, gerçekleri gözardı etmeyi ve çalışan haklarını ihlal etmeyi engellemektedir. Ayrıca, çalışanların belli standartlar dahilinde değerlendirildiklerini bilmesi, kendileri hakkında keyfi kararlar alınamayacağını anlamalarına ve iş güvencesi konusu açısından da kendilerini güvende hissetmelerine neden olmaktadır.

Çalışanlar için hazırlanan bu prosedürler, farklı yönetsel düzeylere kadar çıkabilmektedir. Bu seviyeler, çalışan ile birinci yönetici arasındaki ilişkiler seviyesinden, daha resmi bir üst seviyeye, komite üyelerine hatta üst yönetime kadar çıkabilmektedir. Bu yol boyunca, süreç yukarıya doğru çıkıldıkça daha resmi bir forma doğru geçiş gösterir.

Çatışmaların belli prosedürler dahilinde çözüme ulaştırılması yolu, çalışanlar için güven sağlayarak, işletmeler için ise yasallığın getirdiği bir güvence duygusu uyandırarak avantaj teşkil etmektedir. Bu yöntemin çalışan haklarının ihlalini engelliyor olması işletmelerin bu yöntemi kullanmaları için yeterli bir sebep olarak görülmelidir. Çünkü, işletmelerin birincil çıkar grupları arasında yer alan çalışanlarının haklarına saygı, işletmelerin sosyal başarılarının kritik ölçütlerinden biridir.

e. Ücretleme

Ücretleme konusu, işletmelerin denge kurmaları gereken en karmaşık konulardan biridir. Birçok çalışan, kendilerine ödenen ücreti, nitelikleri ve performanslarına oranla yeterli bulmamaktadır. Çalışma hayatında, ücretler, çalışanlar için oldukça önemli bir değerlendirme kriteri olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanları motive etmek için uygulanan ödüllendirme sistemlerinin de sağlıklı olması çalışanların memnuniyetleri açısından oldukça önemlidir.

Ücretlemenin, maddi olmayan bir boyutunun da olduğu işletmeler tarafından çoğu kez gözardı edilmektedir. Örneğin, bir kişinin ofisinin yeri, ofisteki mobilyaları, özel park alanı gibi ayrıntılar, aslında kişilerde en az ücret tatmini kadar olumlu etki yaratmaktadır.

İşletmelerin, ücret politikalarının belirlenmesinde dikkate alınması gereken temel husus, “Eşit İşe Eşit Ücret” ilkesidir. Adil bir ücret sisteminin temel ögesi olan bu ilke, çalışanlar arasında meydana gelebilecek yersiz rekabet, sürtüşme ve çatışmaları engelleyeceği gibi, kuruma güven duymalarını da sağlayacaktır.

f. Kişisel Gizlilik Hakkı

Kişisel gizlilik hakkı, işletmelerin, çalışanları ile ilgili özel bilgiler toplaması ve bunları kullanması ile çalışanların kendileri ile ilgili özel bilgilere erişim hakkını içermektedir.³⁰ İşletmelerin, çalışanları ile ilgili öğrenmek istedikleri özel konuların bir sınırı olması gerektiği üzerinde fikir birliği bulunmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarına sordukları soruların doğası ve derinliği ciddi bir ilgi odağı haline gelmiştir. Özellikle, çalışan bilgilerinin tüm personelin

³⁰ Francis W. Steckmest; a.g.e., s. 95

ulaşabileceği bir dosya halinde bilgisayar sisteminde bulunuyor olması biręok kişi açısından rahatsızlık yaratmaktadır. İşletme ęalıřanları, dini, politik ve sosyal inanęlarının, kişisel yaşam tarzlarının, sağlık durumlarının ve özel şartlarının analiz edilmesini ve bilinmesini istememektedir.

Kişisel bilgilerin personel kayıt dosyaları için istenmesi dışında, işletmelerin yeni olarak kullandıkları bir uygulama da yalan dedektörlerinin kullanımıdır. İşletmelerin, kişisel sorular sormasının, yalan dedektörleri kullanmasının temelinde yatan neden, ęalıřanlara olan güvensizliktir. Bu güvensizliği destekleyici ve doğrulayıcı nitelikte biręok olayın yaşanıyor olduğu bir gerçektir. Bu noktada çözümlenmesi gereken önemli bir ikilem bulunmaktadır. İşletmeler, kendilerini güvence altına almak için bu tarz uygulamalar yoluna gitmekte haklı gözükürken, ęalıřanlar da kendileri ile ilgili olarak yapılan genellemelerden rahatsızlık duymaktadır. İşletmelerinin, kendilerine karşı güvensizlik gösterdiğini düşünen ęalıřanlarda, kurumlarına bağlılık duygusu gelişmemekte ve karşılıklı bir güvensizlik ortamı oluşmaktadır.

İşletmelerin ęalıřanlarının gizlilik hakkı ile ilgili aktivitelerinin şu şekilde sıralanması mümkündür.³¹

- Bilgisayar veri bankalarının gelişmesi ile artan bilgi depolama ve bilgiye ulaşma imkanları
- Gelişen teknolojinin imkanlarıyla, ęalıřanların ve özellikle kritik pozisyonlarda olanların gizli kameralarla izlenmesi
- ęalıřanların ilaç bağımlılığının olup olmadığının test edilmesi
- ęalıřanların alkol kullanımının tespit edilmesi

³¹ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.324

- İş ortamındaki hastalık risklerinin azaltılması için hastalıklarla genetik yapı arasında bağlantılar kurmak üzere çalışanların genetik yapılarının test edilmesi
- AIDS testlerinin uygulanması
- Dürüstlük testlerinin uygulanması

2. İş İçeriği

Çalışma hayatının kalitesini, en az çalışma koşulları kadar etkileyen ve gün geçtikçe üzerinde daha fazla durulan iş içeriği konusu, işletmelerin, sosyal başarıyı yakalamak için çözmek zorunda oldukları önemli bir problemdir. Çalışanlar için, her açıdan mükemmel bir çalışma ortamı yaratılmasına rağmen, yapılan işin içeriğinin tatmin edici olmaması, çalışma hayatının kalitesi açısından olumsuz bir etken olabilir. Sosyal başarıyı yakalamak isteyen yöneticilerin, hem çalışma koşulları hem de iş içeriği üzerinde önemle durması gerekmektedir.

Günümüz işletmelerinin temel sorunlarından biri, çalışanların iş tatminsizliğidir. Bu durumun sonuçlarından en belirgin olanlar, işgücü devir oranının ve işe gelmeme oranlarının yüksekliğidir.

Çalışanların, işlerine bakış açıları, sadece, hayatlarını devam ettirmek için maddi bir kazanç sağlama yolu şeklinde değildir. Çalışanların, işlerinden bekledikleri birtakım manevi değerler de bulunmaktadır. Bireyler, doğaları gereği, takdir edilmek, birşeyler üretmek ve karar mekanizmalarında rol oynayarak kendilerini önemli hissetmek isterler. Bireylerin işlerinden beklediği manevi tatmin konularının çeşitlendirilmesi mümkündür. Çalışanlar için önemli olan iş tatmini faktörleri, önem dereceleri büyükten küçüğe olacak

şekilde aşağıda sıralanmıştır.³²

- Kendini önemli ve iyi hissetmesini sağlayacak çalışmalar yapabilmesi
- Değer verilecek olan bir çalışmayı bitirebilmesi için şans tanınması
- Yeni bilgiler edinebilmesi için uygun şartların sağlanması
- Nitelik ve yeteneklerini geliştirebilmesi için uygun şartların sağlanması
- İş özgürlüğü sağlanması
- En iyi olduğu konularda çalışma şansı verilmesi
- İşini yapabilmesi için gerekli kaynakların sağlanması
- Birlikte çalıştığı kişilerden saygı görmesi
- Performansının derecesi ile ilgili üstlerinden geri bildirim alabilmesi
- Karar alma mekanizmalarında yer alabilmesi
- Kendine verilen iş güvencesinin derecesi
- Aldığı ücretin miktarı
- Üstünün kendine davranış şekli
- Birlikte çalıştığı kişilerin dostça yaklaşımları
- Bir işi başarması sonucu aldığı övgüler
- Terfi etme imkanları
- Çalışma koşulları

Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenleri incelendiğinde iki temel nedene ulaşılmaktadır. Bu iki nedenden birincisi, çalışanların değerleri, ikincisi ise işlerin yapısıdır. İşletmelerdeki birçok iş 1950'lerde ve öncesinde tasarlanmıştır. Bu yıllar ise Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin hüküm sürdüğü yıllara rastlamaktadır.³³ Bilimsel yönetimin temel önermesi olan işleri mümkün olan en küçük parçalara ayırma düşüncesi, işlerin monotonlaşmasına neden olmuştur. Özellikle, günümüzün eğitim seviyesi yüksek ve çalışma hayatından beklentileri farklı olan çalışanları için bu

³² Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.154

³³ A.e., s156

yöntemle tasarlanmış işlerin hiçbir uygulanabilirliği kalmamıştır. Özellikle değişen değer yargıları nedeniyle, iş içeriklerinin de zenginleştirilmesi gereği doğmuştur. Değişen değerlere bir örnek vermek gerekirse; 1950 ve 1960'lı yıllarda çalışanlar için para ve statü yegane motivasyon araçları iken, günümüzde karar alma mekanizmalarına katılmak daha önemli bir motivasyon aracı haline gelmiştir. Ayrıca, bireyler sadece işleri için yaşamayı değil, işlerinin yaşamlarını yürütmeye yarayan bir araç olmasını istemektedir.

Yeni yetişen genç ve eğitimli nesillerin bu konulardaki beklentilerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yeni nesil, kendine doğru olarak sunulan hazır bilgileri sorgulamakta ve çalıştığı örgüt içinde kendini geliştirebileceği aktif görevlerde bulunmayı talep etmektedir.

Çalışanların motivasyonunun işletmenin başarısı açısından ne derecede önemli olduğunu fark eden ve tüm bu gelişmelere kayıtsız kalmak istemeyen işletmeler, bazı iş içeriği geliştirme çabalarında bulunmaktadır. Bu uygulamalarla amaçlanan, işlere, çalışanları tatmin edecek özellikleri kazandırabilmektir.

Çalışan tatmininin sağlanabilmesi için uygulanan en önemli yöntemlerden biri iş tasarımlarının değiştirilmesidir. İş tasarımı değişiklikleri, görevlerin çalışanlar için daha anlamlı hale gelmesini sağlamak üzere işlerin yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. İşlerin çalışanlara ayrıntıları ile verilmesi yerine, kişilerin inisiyatiflerini kullanarak kendi planlarını ve kapsamını belirlemelerine izin vermek iş tasarımını değiştirme yöntemlerinden biridir. En fazla bilinen iş içeriği geliştirme teknikleri, "İş Genişletme" ve "İş Zenginleştirme" teknikleridir.

- *İş Genişletme:* İş genişletme, çalışanların işlerinin, daha çeşitli görevler içerecek şekilde genişletilmesi sürecidir. Temelde yatan düşünce, çalışanın tüm işgünü boyunca aynı işle meşgul olması yerine, farklı görevleri birarada yürütmesidir. Görevlerin çeşitlendirilmesinin nedeni, çalışanda

monotonluk ve dolayısıyla da motivasyonsuzluk duygusunun engellenmesidir.

- *İş Zenginleştirme:* İş zenginleştirme, çalışanlara daha fazla kişisel yetki, karar alma mekanizmasında söz hakkı ve görevlerini yerine getirmede daha fazla özgürlük sağlamaya yönelik olarak çalışan bir süreçtir. Bu yolla, çalışanlar, yaptıkları işlerin karar alma mekanizmalarına katıldıkları için işlerini daha fazla benimseyecek ve motive olacaktır. Ayrıca çalışanların kendini geliştirmesi ve kendi görevlerinin sorumluluğunu üstlenerek işine sahip çıkma yetisini edinmesi sağlanacaktır.

3. Yönetime Katılma

Genel olarak bir işletme veya örgütte çalışan insanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarında söz almalarını ifade eden yönetime katılma, daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına hizmet etmek amacıyla geliştirilmiştir.³⁴ Yönetime katılma, çalışanlara, kendilerini değerli hissetme, karar alma ve kendi işlerini etkileyen problemlerin çözümünde etkili olma şansı verdiği için önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

Çalışanlara yönetime katılma şansı verilmesi işletme verimliliğinin artmasına neden olur. Yönetime katılma şekillerinden olan ekonomik katılım, çalışanlara işletmenin kârından pay vermeyi içermektedir. Bu şekilde bir katılımın sağlanması, çalışanların, işlerini, kendi işleri gibi benimsemelerine yol açarak işletme verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan, ekonomik anlamda bir katılım sağlanmasa da sadece kararlara katılımın sağlanması, çalışanların iş tatminine ulaşmalarına neden olarak işletme verimliliğini arttıracaktır.

³⁴ Ömer Dinçer, Yahya Fidan; a.g.e., s. 28

C. EŞİT FIRSATLAR

Toplum bireylerinin herbirine eşit fırsat tanıma konusu, sosyal başarının önemli kriterlerinden bir diğeridir. Eşit fırsatlar sunmanın temelinde yatan, ayrımcılığın engellenmesidir. “Çalışma Hayatının Kalitesi” başlığı altında, iş hayatı ile ilgili tüm konular bütün çalışanlar açısından ele alınmıştı. Bu nedenle, bu bölümde sadece, ayrıma tabi tutulan gruplar, ayrımcılık nedenleri ve ayrımcılığın uygulandığı alanlar üzerinde durulacaktır.

İşletmeler, toplum içinde yer alan bazı gruplara, gerek iş verme açısından, gerekse iş verdikten sonra işletme içindeki muamele şekli açısından toplumun diğer kısımlarına davrandığından daha farklı bir tutum takınmaktadır. Bu durum, işletmelerin topluma karşı sahip olduğu sosyal sorumluluk ile asla bağdaşmayan bir hareket şeklidir. İşletmelerin sosyal başarıyı yakalayabilmeleri için toplumu bir bütün olarak görerek, hangi sebepten olursa olsun hiçbir gruba farklı muamelede bulunmaması gerekmektedir.

1. Ayrımcılığın Tanımı ve Ayrımcılık Konuları

Ayrımcılık kelimesi, insanlara, ırk, renk, din, cinsiyet veya milliyetleri nedeniyle farklı muamele edilmesini ifade etmektedir.³⁵ Ayrıma tabi tutulan grupları, azınlık grupları olarak isimlendirmek mümkündür. Diğer kişilere kıyasla istihdam statülerinde iş performansı dışındaki etmenlerin neden olduğu önemli bir gerilemenin görüldüğü veya bu olgunun duyulduğu grupları azınlık grupları olarak tanımlamak mümkündür. Ayrım ise, işe alımda eşit yeteneklere sahip kişilerin veya işte eşit performans gösteren kişilerin, başkalarına kıyasla, istihdam olanaklarının önemli ölçüde azalması olarak açıklanabilir.³⁶ Tanıma destek olması bakımından çok basit olarak ayrımcılığa

³⁵ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 394

³⁶ Keith Davis; **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1977, s. 422

örnek vermek gerekirse, aynı işi yapan kadınlara erkeklere oranla daha az ücret ödenmesi, siyah insanların sadece renklerinden dolayı işe alınmaması gibi örnekler verilebilir.

Azınlık grupları, uzun yıllar boyunca işsizlik sorunu ile karşı karşıya bulunmuşlardır. Bu kişiler, hayatlarını devam ettirmek için gerekli olan bir işe sahip olmadıkları gibi dışlanmanın getirdiği motivasyonsuzluğu, moral bozukluğunu ve başkalarına bağımlı olma duygusunu da yaşamışlardır.³⁷ Günümüzde, birçok ülkede, ayrımcılığın engellenmesi için devlet yönetimleri tarafından çeşitli kanunlarla önlemler alınmaktadır. Ancak, asıl gerekli olan eğitim seviyelerinin yükseltilmesi ve imkanları toplumun diğer üyelerine göre daha sınırlı olan azınlık grupları için farklı eğitim programları uygulanmasıdır.

Ayrımcılığın baz aldığı kişisel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Irk, renk ve milliyete bağlı ayrımcılık
- Cinsiyete bağlı ayrımcılık
- Yaş, din ve fiziksel engelli olma durumuna bağlı ayrımcılık

Bu üç maddeden de anlaşıldığı gibi, ayrımcılık; insanların doğuştan gelen veya sonradan edindikleri bazı özelliklerinin onların aleyhine kullanılmasıdır.

Yöneticiler, işletmelerinde çalışanlara veya iş başvurusunda bulunanlara karşı belli alanlarda ayrımcılık uygulamaktadırlar. İşletmelerin ayrımcılığa başvurduğu alanları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- İşe alma
- Terfi ettirme

³⁷ H. Meltzer, Walter R. Nord; ***Making Organizations Humane and Productive: A Handbook For Practitioners***, John Wiley & Sons, Canada, 1981, s. 199

- Ücretleme
- Çatışmaların çözülmesi
- Ödüllendirme ve cezalandırma
- Yetki ve sorumluluk verme
- İnisiyatif kullanma hakkı tanıma
- Yönetime katılma şansı tanıma
- Eğitim ve kendini geliştirme imkanları tanıma

2. İşe Alımlarda Ayırmıcılık Göstergeleri

Ayırmıcılığın en yüksek seviyede uygulandığı alan işe alımlardır. Çünkü, eğer bir işletmede ayırmıcılık zihniyeti hakimse, başvuran kişi daha ilk aşamada elenecek ve işe kabul edilmeyecektir. Bu nedenle bir işletmede ayırmıcılık zihniyetinin olup olmadığının en güzel göstergeleri iş ilanlarında istenen özellikler ve iş başvuru formlarında istenen bilgilerdir.

İş ilanlarında, kişilerin o görevi yürütmek için sahip olmaları gereken alt yapı haricinde, cinsiyet, yaş, milliyet, medeni durum şartları mevcutsa o işletmenin ayırmıcılık uyguladığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Ancak, günümüzde çoğu iş ilanında bu tipte ön şartlar olduğu açıkça görülmektedir.

İş başvuru formlarında istenen ve kişinin iş için yeterliliğini ölçme amacına hizmet etmeyen tüm kişisel bilgileri ayırmıcılık göstergeleri olarak ele almak mümkündür. Ayırmıcılık göstergesi olarak kabul edilen bu kişisel bilgiler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Bireyin milliyeti, kökeni, soyu ve nesli ile ilgili bilgiler ve kişinin bir önceki soyadının farklılığını ortaya çıkararak bu değişikliğin evlilik, boşanma veya mahkeme kararı ile bağlantısını araştırıcı nitelikte sorular
- Bireyin medeni durumunu belirlemeye, varsa çocuklarının sayısını ve yaşlarını veya hamilelik durumunu öğrenmeye yönelik sorular

- İşi ile ilgili göstereceği performansı etkilemeyecek olmasına rağmen herhangi bir fiziksel engeli olup olmadığına ilişkin sorular
- Kadınların fiziksel gücünü aşan ağır işler dışında, fiziksel güçle ilgili olmayan bir iş için cinsiyete dair sorular
- Bireyin ırk ve rengini ortaya çıkarmaya çalışan direk veya dolaylı sorular
- Bireyin mal sahipliği ile ilgili sorular
- Bir önceki işinden ayrılma şeklini ve nedenlerini belirlemeye yönelik sorular
- İşe alımın gerçekleşmesinden önce vesikalık resim istenmesi
- Başvurulan işin fonksiyonları ve sorumlulukları ile bağlantısı olmamasına rağmen bireyin sabıka kaydını araştırıcı nitelikte sorular

D. TÜKETİCİ TATMİNİ VE KORUNMASI

Çıkar grupları arasında bir öncelik sıralaması yapıldığında, işletmeler açısından, tüketicilerin üst sıralarda yer alması kaçınılmazdır. Steven Brenner ve Earl Molander tarafından, yöneticiler açısından öncelikli çıkar gruplarının ne olduğu üzerine yapılan bir araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlara göre, yöneticilerin öncelikli çıkar gruplarını en önemli olandan başlayarak şu şekilde sıralamak mümkündür.³⁸

- Müşteriler (Tüketiciler)
- Sermayedarlar
- Çalışanlar
- Yerel toplumsal çevre

Müşteriler, bir işletmenin başarı ya da başarısızlığını belirleyen temel unsurlardır.³⁹ Müşteriler olmaksızın işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri

³⁸ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 223

³⁹ William Rudelius, W. Bruce Erickson, William J. Bakula; *An Introduction to Contemporary Business*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA, 1973, s. 56

imkansızdır. Bu nedenle müşteri tatmini işletmeler için temel amaçlardan biridir. Bunun sonucu olarak işletme-tüketici ilişkileri oldukça büyük önem taşımaktadır.

Tüketicilerin işletmeler ile olan ilişkilerine bakıldığında, genel anlamda bir memnuniyetsizliğin hakim olduğu açıkça izlenmektedir. İşletmelerin toplum ile olan ilişkilerinde, tüketicilere sundukları ürün ve hizmetler değerlendirme açısından oldukça önem taşımaktadır. Çünkü, işletmelerin birincil görevleri topluma ürün ve hizmet sunmaktır.

1. İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sorumlulukları

1962 yılında John F. Kennedy tarafından tüketicilerin sahip olduğu haklar dört başlık halinde belirtilmiş bulunmaktaydı. Bunlar, güvenlik hakkı, bilgi alma hakkı, seçme hakkı ve dikkate alınma hakkıdır.⁴⁰

Güvenlik hakkı, ürünlerin sağlıklı ve güvenilir olması ile ilgilidir. Bilgi alma hakkı, tüketicilerin ürünler ve hizmetler ile ilgili olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmelerini ifade etmektedir. Seçme hakkı, rekabetin etkin bir şekilde yaşandığı bir pazar ortamında tüketicilerin aynı ürün veya hizmetle ilgili farklı seçeneklerinin de olmasını içermektedir. Dikkate alınma hakkı ise, tüketicilerin istek ve beklentilerinin işletmeler tarafından dinlenmesi ve işletme uygulamalarında göz önünde tutulmasını ifade etmektedir.

Yukarıda belirtilen dört temel hakkın, işletmelerin tüketicilere karşı sahip olduğu sorumlulukların tümünü içermediği bir gerçektir. İşletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarını şu şekilde maddelemek mümkündür.

- Ürün ve hizmetler için adil fiyatlar belirlenmesi
- Tüketicilere, beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler sunulması

⁴⁰ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 225

- Ürün talimatnamelerinin açık bir şekilde sunulması
- Ürün ve servislerin reklamlarında dürüst ve açık davranılması
- Kullanımı güvenli olan ürünlerin sunulması
- Eğer ürün hakkında verilen bilgiler ile ilgili olarak ciddi sorular ortaya çıkarsa ürünün pazardan toplatılması veya uygun olan farklı bir çözümün getirilmesi

Yukarıda verilen maddeler, işletmelerin tüketicilere karşı yüklendiği ödevlerin temel başlıklarıdır. İşletmeler, varlıklarının sürekliliği için tüketici tatmininin ne derecede önemli olduğunun farkına vararak sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır.

2. Tüketici Problemleri

Tüketicilerin ürün ve hizmetler ile ve dolayısıyla işletmeler ile olan problemlerinin açıkça ortaya konulması sorunların belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Tüketici problemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Fiyatların yüksekliği
- Ürünlerin düşük kalitede olması
- İşletmelerin reklamlarında iddia ettiklerinin gerçek olmaması
- Satış sonrası hizmetlerin yetersizliği
- Ürünlerin daha ilk kullanımda arızalanması veya kullanılmaz hale gelmesi
- Yanıltıcı ambalajlama ve etiketlemeler
- Tüketici şikayetlerinin dikkate alınmaması
- Verilen garantilerin yetersizliği
- Tehlikeli birçok ürünün pazarda bulunması
- Değişik ürün ve hizmetler ile ilgili güvenilir bilgilerin yetersizliği
- Satın alınan bir ürünle ilgili bir sorunda ne yapılacağının bilinmemesi

Yukarıda sıralanan problemler, tüketicilerin satın aldıkları veya satın almayı düşündükleri ürün ve hizmetlerle ilgili karşılaştıkları sorunlardır. Bunun dışında, günümüzde, tüketicinin temel haklarını tehdit eden olaylara bakıldığında, tüketicinin sağlığı konusunda en büyük tehdit unsurunun, tüketim malları değil, bu malların üretiminden doğan ve tüketicinin istemeden maruz kaldığı kir, duman, radyasyon gibi yan ürünler olduğu görülmektedir.⁴¹

İşletmeler, yukarıda sıralanan tüm sorunların oluşumunda etkili olan taraflar olarak bu sorunların çözümü konusunda da sorumluluk sahibidir. Bu işletmelerin varlıklarının sürekliliği için şart olduğu gibi sosyal başarının da gereklerinden biridir.

3. Ürün Bilgileri

Tüketicilerin sorunlarının temelinde yatan, ürün bilgilerinin eksik, yanlış veya kasıtlı olarak yanıltıcı olmasıdır. Servis sonrası hizmetlerin eksik olması bile aslında satış anında verilen bilgiler ile giderilebilecek bir sorundur. Çünkü, satış anında verilen bilgiler, ürünün kullanımı ile ilgili olduğu için tüketicilere sorun yaşadıklarında ne yapacaklarını, ne ölçüde sorunlarının giderilebileceğini açıkça ifade edebilecek yeterlikte tutulabilir.

Ürün bilgileri ile ilgili konuları üç temel başlık altında toplamak mümkündür.

- Reklamlar
- Garantiler
- Ambalaj ve etiketleme

⁴¹ Perran Akan; *Tüketici ve Tüketicinin Korunması*, Boğaziçi Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği Programı., İstanbul, 1995, s. 4

a. Reklamlar

İşletmelerce ürün ve hizmetlerin tanıtımı ve satışların artması amacıyla yapılan reklamların, ürün ve hizmetlerin satış fiyatlarını arttırdığı üzerinde oluşmuş ortak bir kanı bulunmaktadır. Diğer yandan, reklamların, yeni ürün ve hizmetlerin yaygın tanıtımını sağlaması nedeniyle toplumun hayat standardını yükselttiği konusunda da yoğun bir fikir birliği bulunmaktadır. Ayrıca, reklamlar yoğun bir rekabet ortamına yol açmakta ve tüketiciye farklı seçenekler sunulmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar reklamların yapılmasına ilişkin görüşlerdir. Bu noktada, tüketiciler açısından önemli olan asıl konu reklamların içeriği ve nitelikleridir. Tüketicilerin ihtiyacı olan açık ve gerçek bilgilerdir.

Reklamların ahlaki boyutuna inildiğinde, dört tip reklam şeklinin olduğu görülmektedir. Bunlar; belirsiz reklamlar, gerçekleri gizleyen reklamlar, gerçekleri abartan reklamlar ve psikolojik sömürü reklamlarıdır.

- i. Belirsiz Reklamlar:** Bu tipte reklamlarda ürün veya servisle ilgili netliğe kavuşturulmamış bir konu vardır ve bu konunun netliğe kavuşturulmamasının nedeni birden fazla anlama gelmesinin amaçlanmasıdır.
- ii. Gerçekleri Gizleyen Reklamlar:** Bu tip reklamlarda gerçeğin tamamı aktarılmaz ve tüketicinin doğru bir tercih yapması için yeterli bilgi sunulmaz.
- iii. Gerçekleri Abartan Reklamlar:** Bu tip reklamlar, işletmelerin, gerçekleri olduğundan daha farklı ve daha cazip göstermek için kullandıkları reklam tipidir. İşletmeler, bu tip reklamlarla, aslında yerine getiremeyecekleri iddialarda bulunurlar.

iv. Psikolojik Sömürü Reklamları: Bu tip reklamların genel amacı, insanların zayıf noktalarını kullanarak asla gerçekleşmeyecek vaadlerle satışları arttırmaktır. İnsanlara sorunlarını gidermek yönünde ümit vermeye dayalı reklamlardır. Bir zayıflama ilacının aslı olmayan etkilerinin anlatıldığı bir reklam bu tipte olan reklamlara örnek olarak verilebilir.

b. Garantiler

Garanti, satıcı firmanın tüketiciye karşı üstlendiği bir tür zorunluluk veya sorumluluk olarak tanımlanabilir.⁴² Tüketicilere, bir ürünle ilgili olarak ters bir durumla karşılaştıklarında, üretici firmanın sorumluluk alması şeklinde gösterilen garanti süreleri, aslında, işletmelerin, ürünleri ile ilgili olarak aldıkları sorumluluğun süresini sınırlamasıdır. Ayrıca, garanti, süresi içinde bile, üretici firma, herhangi bir aksaklık neticesinde tarafına getirilen ürünün garanti belgesi üzerindeki kendi lehine olan çok küçük ayrıntılarla kendini sorumluluktan kurtarabilmektedir.

İşletmelerin, tüketicilere sunduğu ürünlerle ilgili garantiye tabi noktaların açıkça belirtilmesi, ürün bilgisinin doğruluğu ve yeterliliği açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, garanti şartları tüketicilerin rahatlıkla anlayabileceği şekilde açık ve net olarak ifade edilmiş olmalıdır.

c. Ambalaj ve Etiketleme

Ürünler tüketicinin kullanımına hazır halde pazarda satışı bekledikleri aşamada, aldatıcı ambalaj ve etiketleri ile tüketicileri etkilemeleri mümkündür. Bu, yanıltıcı ürün bilgisi kapsamında görülmesi gereken ve ahlaki davranış tarzına oldukça ters düşen bir tutumdur.

⁴² Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.304

4. Ürün Özellikleri

Tüketicilere sunulan ürünlerin tüketici tatminini sağlayacak düzeyde olmasının iki temel şartı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, ürünün kaliteli olması, ikincisi de ürünün güvenli olmasıdır.

a. Ürün Kalitesi

Kalite, müşteri ihtiyaçlarının en yüksek seviyede karşılanması için ürün ve servislerin sahip olması gereken standartlar bütünüdür. Günümüzün pazar ortamında yoğun bir şekilde yaşanan rekabet nedeniyle, kalite oldukça önemli bir boyuta erişmiştir. Kaliteye dayalı rekabet, günümüz işletmelerini tehdit eden bir unsur haline gelmiştir.

David Garvin tarafından yapılan bir çalışmaya göre, işletmelerin kalite sorununa stratejik olarak cevap verebilmesi için sekiz kritik konunun bilincine varmış olmaları gerekmektedir. Bu kritik konuları şu şekilde sıralamak mümkündür.⁴³

- Performans
- Özellikler
- Güvenilirlik
- Standartlarla uyumluluk
- Dayanıklılık
- Servis imkanları
- Estetik
- Tüketici gözü ile ürünün kalite düzeyi

⁴³ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 254

Tüketicileri ürün kalitesi konusunda güvence altına alan uygulamalardan en önemlisi, daha önce değinilmiş olan garanti konusudur. Ürünlerin, tüketici ihtiyaçlarını beklenen şekilde karşılamaması halinde, ürün iadesi, yenisi ile değiştirme, ücretsiz bakım ve tamir gibi çözümleri içeren garanti konusu, tüketicilere kalite konusunda bir avantaj sağlamaktadır.

b. Ürün Güvenliği

Günümüzün karmaşık ekonomik yapısı ve tüketicilerin sağlık koşullarının her geçen gün işletmelere daha fazla bağımlı bir hale gelmesi, işletmelerin tüketicilere olan sorumluluklarının boyutlarını yükseltmiştir. Bu sorumluluğun en açık bir şekilde ifade bulduğu konu ise ürün güvenliğidir.⁴⁴ Tüketim maddeleri nedeniyle meydana gelen yaralanma, hastalık ve ölümler, işletmelerin tüketim konusunda yeterince duyarlı davranmadıklarının ve dolayısıyla da sosyal başarıyı yakalayamadıklarının bir göstergesidir.

Ürün güvenliği konusu ile ilgili olarak geliştirilmiş bir diğer kavram da ürün sorumluluğudur. Ürün sorumluluğu, işletmelerin ürettikleri tüketim maddeleri ile ilgili olarak sorumluluk yüklenmelerini ifade etmektedir. Ürün sorumluluğu kavramının gelişmesinde etkin olan en önemli unsur hastalık veya ölümlere neden olan ürünlerin pazarda satışa sunuluyor olmasıdır. Ayrıca, toplumda meydana gelen refah, eğitim ve hayat kalitesi yükselmelerinden dolayı, toplum, aksi durumlarda sessiz kalmak yerine şikayetlerini dile getiren ve hatta hukuki yollara başvuran bilinçli bir hale doğru gelişim göstermektedir.

⁴⁴ William H. Shaw, Vincent Barry; ***Moral Issues In Business***, Fourth Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1989, s. 390

E. EKOLOJİ VE ÇEVRE BİLİNCİ

1. Ekosistemler ve Ekolojik Problemler

Ekoloji, canlı varlıkların, birbirleriyle ve çevreleriyle olan etkileşimlerini inceleyen bir bilim dalıdır.⁴⁵ Ekosistemler ise, cansız çevreleri ile bir bütün halinde düşünülen ekolojik topluluklardır. Ekosistemlerin ekolojik sistemler olarak tanımlanması mümkündür. Ekosistemler, canlı organizmaları içeren bir sistem şeklinde düşünülmelidir.⁴⁶ Canlı ve cansız varlıklar, birbirleriyle sürekli etkileşim halinde olduklarından herhangi bir alt sistemdeki değişim diğer alt sistemlerde de değişime yol açar. Dolayısıyla, ekolojik sisteme herhangi bir noktadan herhangi bir etki yapıldığında sistemin bütünü bundan etkilenecektir.

Batı toplumlarında, 1950 ve 1960'lı yıllarda yaşanan hızlı ekonomik gelişim doğal çevrenin tahribatı ile sonuçlanmıştır.⁴⁷ Ekosistemlerde bozulmalara neden olan ekolojik problemler, üretim faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan atıkların, çevreye zarar vermeyecek şekilde deşarj edilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu atıkların ana kaynağı, endüstriyel faaliyetler veya endüstriyel faaliyetler sonucu üretilen ürün ve servislerin kullanımındır. Atıkların yanlış şekillerde su ortamlarına, havaya ve toprağa verilmesi, canlı hayatı için uygun yaşama ortamı olan doğal dengelere ve çevrimlere zarar vermektedir.

Ekolojik problemler, işletmelerin ve özellikle de endüstriyel faaliyette bulunanların çözüm bulmak üzere stratejiler geliştirmesi gereken konulardır.

⁴⁵ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.456

⁴⁶ A. M. Mannion, S. R. Bowlby; **Environmental Issues In The 1990s**, John Wiley & Sons, England, 1992, s.7

⁴⁷ Wilhelmus A. Hafkamp; **Economic-Environmental Modeling In A National-Regional System**, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam, 1984, s.1

Canlı hayatının kalitesinin ve sürekliliğinin doğal yaşama ortamlarının korunmasına bağlı olduğu düşünüldüğünde, bugün, aslında diğer sosyal başarı ölçütleri içinde oldukça geri sıralarda öneme haiz olan çevre bilincinin, sosyal başarının en önemli unsuru olduğunu belirtmek mümkündür.

İşletmelerin, çevre bilinci dahilinde ele almaları gereken konular aşağıda verildiği gibidir.

- Doğal kaynakların etkin kullanımı
- Çevreyi kirleten atıkların azaltılması
- Endüstriyel üretimin ekolojik sistemlerin çizdiği sınırlara göre planlanması

İnsanoğlunun faaliyetlerinden dolayı doğada meydana gelen tahribatın iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- Yerel çevresel tahribatlar
- Global çevresel tahribatlar

Yerel çevresel tahribatlar, zehirli atıkların verildiği bir kara parçasının kullanılamaması gibi tahribatın yapıldığı bölge ve civarında etkili olan tahribatlardır. Global çevresel tahribatlar ise, iklimlerin değişmesi, atmosferin koruyucu tabakasının yok olması gibi tüm dünyayı ilgilendiren tahribatlardır.

2. Ekolojik Sorunların Çıkışını Etkileyen Faktörler

Kirlilik, sadece, insanların üretim faaliyetlerinin neticesinde ortaya çıkan bir sorun değildir. Doğanın, kendi bünyesinde de birtakım kirlenme ve bozulma olayları yaşanmaktadır. Bu durumun doğal kirlenme olarak adlandırılması mümkündür.

Doğal kirlenmenin en açık örneklerinden biri, doğal orman yangınlarıdır. Doğal orman yangınları sonucunda, atmosfere oldukça fazla duman ve kimyasal madde verilir. Doğal kirlenmenin bir başka örneği de, doğada yaşayan canlıların ölmesi neticesinde ortaya çıkan ve doğa tarafından özümlemesi gereken atıklardır. Aynı şekilde bir ağaç gövdesinin yıkılması, sonbaharda yaprakların dökülmesi gibi olaylar, doğaya ayrıştırılması gereken atıklar yüklemektedir. Ancak, bu noktada önemli olan husus, doğanın kendi kendini, özümleme kapasitesi oranında kirlettiğidir. Kirlenme, doğanın özümleme kapasitesinin altında olduğu sürece, ekosistemleri tehdit eden boyutlara ulaşmayacaktır.

Bugün ulaşılan yüksek kirlenme boyutlarının ve ekolojik dengenin bozulma noktasına gelmesinin yegane nedeni, insan eli ile yapılan ve doğanın özümleme kapasitesini aşan müdahalelerdir. Bu müdahaleler sonucunda yaşanan çevresel problemlerin farkına varılması, çevre bilincinin uyanmasına ve çevre hareketinin başlamasına neden olmuştur. İnsanlar tarafından üretilen atıkların, nicelik ve nitelik olarak bu derecede değişmesine neden olan bazı değişimler yaşanmıştır. Bu değişimleri ve değişimler neticesinde ortaya çıkan çevresel hareketin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Hayat standartlarının yükselmesi
- Nüfus artışı
- Teknolojik gelişmeler
- Sosyal değerlerde meydana gelen değişimler

a. Hayat Standartlarının Yükselmesi

Endüstrileşme, insanların hayat standartlarının ciddi bir şekilde yükselmesine yol açmıştır. Hayat standartlarının yükselmesi, beraberinde, tüketimin artmasına neden olan bir değişime de yol açmıştır. Tüketimin artması zorunlu

olarak üretimin de yükselmesine neden olmuştur. Bu durumun sonuçlarını en basit anlamda özetlemek gerekirse şunları söylemek mümkündür.

- Doğal kaynakların kullanımı artmıştır.
- Enerji kullanımı artmıştır.
- Ortaya çıkan atık miktarları yükselmiştir.

Tüm bu değişimlerin temel nedeni, insanların ihtiyaçlarının değişmesi ve hayat standartlarının yükselmesidir. Bu durumu özetleyen en basit örnek, otomobil sayısının artması neticesinde atmosfere verilen kimyasal maddelerin artması ile oluşan hava kirliliğidir. Bu ve benzeri örneklerin çoğaltılması mümkündür.

b. Nüfus Artışı

Nüfusta meydana gelen hızlı artış ve özellikle büyük şehirlerde yoğunlaşan yüksek nüfus, çevresel problemlerin kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Nüfus artışının tek nedeni yükselen doğum oranları değildir. Bunun yanında, ekonomik ve tıbbi gelişmeler neticesinde ortalama yaşam sürelerinin uzaması da nüfus artışında önemli bir etkidir.

Nüfusun artması, gıda ihtiyacının yükselmesine, üretimin artmasına ve bunlar da doğal kaynakların daha yoğun kullanımına neden olmaktadır. Ayrıca, nüfusun belirli bölgelerde yoğunlaşması neticesinde özellikle evsel atıksu miktarları artmakta ve yoğun trafik nedeniyle hava kirliliği yükselmektedir. Ancak, konumuz gereği bizi aslı ilgilendiren, endüstriyel faaliyetlerin artmasıdır. Artan endüstriyel faaliyetlere paralel olarak, atık miktarlarının da yükselmesi, bunların doğa tarafından özümlemeyecek boyutlara erişmesine neden olmaktadır.

c. Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmelerin, çevresel problemlerin ve dolayısıyla da çevresel hareketin artması üzerindeki rolü iki boyutludur. Bunlardan birincisi, üretim ekipmanlarının, fabrikaların ve makinelerin sebep olduğu kirliliktir. İkinci boyut ise, tüketicilerin kullanımına sunulan ürünlerin, bilinçsizce kullanılması halinde, neden olduğu çevresel bozulmadır.⁴⁸ Teknoloji, insanlık için en yararlı ürün ve hizmetleri sunuyor olsa da, çevreyle dost olmayan teknolojilerin kullanımı, aynı zamanda insanlığın geleceğini tehdit eden kirlenmelere de neden olmaktadır.

d. Sosyal Değerlerde Meydana Gelen Değişimler

Yüksek teknolojiye sahip tüketici toplumların sosyal değerlerinde oldukça büyük farklılıklar oluştuğu gözlemlenmektedir.⁴⁹ Güvenli ekonomik koşullar ve yüksek refah seviyesi neticesinde, bu tip toplumlarda yaşayan insanlar, tatil imkanları yaratma, çeşitli hobiler edinme, gönüllü olarak bazı kuruluşlarda görev alma, politikayla ilgilenme gibi fırsatlara sahip olmaktadır.

Bu tipteki değişimler, toplumun sosyal değerlerindeki değişimlere işaret etmektedir. Aynı şekilde, endüstrileşmesini tamamlamış olan bu toplumların bir başka farklılığı da, çevreye ve çevreye zarar veren işletmelere karşı daha duyarlı ve tepkisel olmalarıdır. Çünkü, bu tip toplumlarda, sağlıklı yaşam koşullarına olan dikkat ve ilgi daha yüksek boyutlardadır. Bu yaklaşım, çevresel hareketin boyutlarının yükselmesine neden olan önemli bir etkidir.

⁴⁸ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 269

⁴⁹ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.461

3. Global Çevresel Sorunlar

Bugün dünyamızda yaşanan çevresel sorunların belli bazı başlıklar altında toplanması mümkündür. Bu başlıklar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Doğal kaynakların kullanımı
- Enerji sorunu
- Ozon tabakasının delinmesi
- Küresel ısınma
- Asit yağmurları

a. Doğal Kaynakların Kullanımı

Nüfus artışının temel sonuçlarından birinin üretimin yükselmesi olduğu daha önceki bölümde belirtilmişti. Üretimin artması, üretim için gerekli olan doğal kaynakların ve özellikle de yenilenemez doğal kaynakların kullanımını arttırmıştır. Bu artış, başta enerji kaynakları olmak üzere, üretim için gerekli olan hammaddelerin tümü için geçerlidir.⁵⁰

Yenilenemez doğal kaynakların, sonraki nesiller göz önünde bulundurulmadan, plansızca kullanımı, gelecek için ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca, doğal kaynaklar, sadece kullanım sonucu değil, atıkların plansızca ve sorumsuzca doğal ortamlara verilmesi neticesinde de kullanılmaz durumlara gelebilmektedir. Üretimin temel girdilerinden olan hammaddelerin bilinçsizce kullanımı, gelecekte, dünyayı büyük sıkıntılar içine itecektir.

İşletmeler, üretim girdisi olarak kullandıkları sınırlı doğal kaynakların yerine ikame edilebilecek maddeler bulmak ve doğal kaynakların bilinçsizce

⁵⁰ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.201

tüketimine bir son vermekle topluma karşı olan sosyal sorumluluklarının bir boyutunu yerine getirmiş olacaktır. Bunun için, işletmeler, bu amaçla yürütülen araştırma ve geliştirme faaliyetlerine destek vermek durumundadır.

b. Enerji Sorunu

Enerji kaynaklarının bilinçsizce kullanımı, doğal kaynakların kullanımı konusu içinde ele alınabilecek bir konudur. Ancak, enerji sorunu, tek başına ele alınması gereken ve dünyanın geleceğini tehdit eden konular arasında baş sıralarda yer alan oldukça önemli bir konudur. 1973 yılında yaşanan petrol krizinden sonra tüm dünyanın dikkati enerji kaynakları üzerinde odaklaşmıştır.

Enerji tüketimi bütün dünya üzerinde ve özellikle de gelişmiş ülkelerde oldukça yüksek düzeylerde dir. Gelişmiş ülkelerin, az gelişmiş ülkelere göre daha fazla enerji tüketimi yapmalarının nedenleri; ulaşımın ve aile başına düşen otomobil sayısının daha fazla olması, endüstrinin daha gelişmiş olması, tüketimin daha fazla olması, hayat standartlarının daha yüksek olması olarak sayılabilir.

Dünya genelinde kısa dönemde, çok büyük bir enerji krizinin yaşanması beklenmiyorsa da, özellikle fosil yakıtların hızlı tüketiminin, birgün tamamen bu kaynakların tükenmesi ile son bulacağı açıkça gözlemlenmektedir. 1973 krizinden sonra birçok ülke fosil yakıt tüketimlerini kısma yoluna gitmiştir. Ancak, global bazda belli stratejiler belirlenmemesi nedeniyle, enerji kaynaklarının tükenmesi tehlikesi ortadan kaldırılamamıştır.

Bu konunun çözümü, işletmelerin özellikle destek vermeleri gereken bazı araştırma çalışmalarını gerektirmektedir. Bugüne dek bu konu ile ilgili kaydedilen gelişmelerin, güneş enerjisinden yararlanmanın sağlanması, nükleer enerji istasyonlarının kullanımının arttırılması, rüzgar gücü ile çalışan

elektrik jeneratörlerinin geliştirilmesi, hidroelektrik gücün kullanımına önem verilmesi olarak sıralanması mümkündür.

c. Ozon Tabakasının Delinmesi

Ozon tabakası, dünyayı zararlı ultraviyole ışınlarından koruyan bir siper görevi görerek, dünya üzerindeki canlı hayatı için uygun yaşama koşullarını sağlamaktadır. Endüstride kullanılan birtakım gazların ve özellikle de buzdolaplarında ve spreylerde kullanılan kloroflorokarbonların atmosfere verilmesi halinde ozon ile reaksiyona girerek tahribat yaptıkları belirlenmiştir.

1970'li yıllardan itibaren, bilim adamları, ozon tabakasının tahrip edildiği konusunda uyarılarda bulunmuşlardır. Ancak, bu uyarılar dikkate alınmamış ve bu gazın kullanımına devam edilmiştir. Uzun yıllar süren tartışmalar neticesinde 100'den fazla ülkenin katılımıyla yapılan Montreal Protokolü ile, bu gazın kullanımının ve üretiminin 1990'lı yılların sonuna kadar bütünüyle elimine edilmesine karar verilmiştir.⁵¹ Ancak bugüne dek yapılan tahribat, dünya açısından oldukça büyük bir tehlike teşkil etmektedir.

d. Küresel Isınma

Atmosferin ısındığı, birçok bilim adamının üzerinde fikir birliği yaptığı bir konudur. Bunun birincil sebebi, atmosfere verilen karbondioksittir. Karbondioksit gazı her türlü oksijenle yanma olayı neticesinde çıkan bir gazdır.

Bu konu ile ilgili bir önlem alınmaması halinde, kutuplardaki buzların eriyerek okyanusların su seviyelerini yükseltmesine ve bazı ülkelerin sular

⁵¹ William C.Frederick, James E.Post, Keith Davis; a.g.e., s.472

altında kalmasına neden olması beklenmektedir. Bunun canlı hayatı üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler ise son derece açık bir şekilde tahmin edilmektedir.

e. Asit Yağmurları

Asit yağmurları ilk kez 1872 yılında, İngiltere’de tanımlanmıştır. Ancak, bu konunun ilgi toplaması için, 100 yıl sonra, Amerika’da, yüzden fazla gölün, içinde canlı hayatının devam edemeyeceği derecede asidik hale geldiğinin fark edilmesi gerekmiştir.

Asit yağmurları, fosil yakıtların yanması sonucu oluşan kimyasal oksitlerin daha sonra yağmurla veya kar yağışıyla dünyaya geri dönmesiyle oluşmaktadır. Bu konu da diğer çevresel sorunlar gibi önlem alınmaması halinde canlı hayatını etkileyebilecek önemli bir sorundur. Çünkü, asit yağmurları, düştüğü doğal ortamlarda canlıların yaşayamayacağı asidik bir ortam oluşmasına neden olmaktadır.

4. Kirlenme

Kirlenme konusu, endüstri dalında faaliyet gösteren işletmelerin neden olduğu en önemli ve kritik sorunlardan biridir. Kirlenme konusu, aşağıdaki başlıklar altında ele alınacaktır.

- Hava kirliliği
- Su kirliliği
- Katı atıklar
- Tehlikeli ve zehirli atıklar
- Kimyasal pestisitler
- Gürültü kirliliği

a. Hava Kirliliği

Hava kirliliği, kirlilik konuları arasında, en fazla hissedilen ve gözle en kolay gözlemlenen kirlilik formudur.⁵² Havanın doğal bileşiminde yer almayan veya doğal bileşiminde çok düşük dozlarda bulunan bazı kimyasal maddelerin havaya insan faaliyetleriyle verilmesi sonucunda hava kirliliği oluşmaktadır.

Endüstriyel işletmelerin hava kirliliğine olan katkısı biliniyorsa da, hava kirliliğinin temel kaynağı otomobil egsozlarıdır. Özellikle egsoz gazlarının içinde bulunan sülfür dioksit, karbon monoksit ve hidrokarbonlar gibi bileşiklerin sağlıklı bir yaşama ortamında bulunması gerekenin üzerinde olması hava kirliliğinin işaretidir.⁵³

Canlılar için sağlıklı yaşama koşullarının sağlanmasında, birincil şartlardan biri, temiz bir atmosferdir. Bunun için sağlanması gereken iki önemli koşul, otomobil egsozlarının kontrol altına alınması ve endüstriyel dumanların yani endüstri bacalarından çıkan dumanların hava filtrelerinden geçirilerek atmosfere verilmesidir. İşletmelerin bu konularda duyarlı davranmaları ve temiz teknolojiler kullanmaları sosyal sorumluluk anlayışının bir gereğidir.

b. Su Kirliliği

Su, hayatın vazgeçilmez bir parçası olarak, kirlilik konuları arasında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Özellikle su kaynaklarında meydana gelen kirlenmeler, canlı hayatını tehdit edebilecek düzeyde öneme sahiptir. Su ortamlarında bulunan ve varlığı gözle keşfedilemeyen kimyasal maddeler, bakteriler ve diğer yabancı maddeler, gözle görülebilen katı partiküllere göre daha fazla tehlike teşkil etmektedir.

⁵² Archie B. Carroll; a.g.e., s. 274

⁵³ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; a.g.e., s.206

Su ortamlarına deşarj edilen endüstriyel atıksularda bulunan, kanser yapıcı maddeler, uzun ömürlü kimyasallar ve canlı hayatını yok edici sıcak su deşarjları son yıllarda toplumun büyük tepkisini toplayacak bir düzeye erişmiştir. Ayrıca, sağlıksız kanalizasyon sistemlerinden gelen evsel atıksular, maden ocaklarından sızan ve yüksek konsantrasyonlarda zehirli maddeler içeren sızıntı suları ve tarım arazilerinden gelen pestisit ihtiva eden yüzeysel akışlar, doğal su ortamlarında telafisi mümkün olmayan tahribatlar yaratmaktadır.

İşletmeler, atıksularını alıcı ortamlara deşarj etmeden önce, alıcı ortamın doğal özümleme kapasitesine kadar artırarak ve geri dönüşüm (recycling) uygulayarak topluma ve doğal çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar. İşletmelerin, bu konulara gerekli hassasiyeti göstermesi sürekliliklerinin sağlanması için şart olduğu gibi, toplumsal desteğin sağlanması bakımından da önem taşımaktadır.

Doğal su ortamlarında meydana gelen kirlenme şekillerinden en fazla tahribata sebep olanları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yeraltı deşarjları
- Endüstriyel atıksu deşarjları
- Termal kirlenmeye neden olan atıksu deşarjları
- Petrol sızıntıları

i. Yeraltı deşarjları: Endüstri firmaları, atıksularını, yeraltında, kireç taşı veya kum kaplı bir zemine kadar bir boru ile sızdırmakta ve burada deşarj etmektedir. Bu gözenekli kaya oluşumları, sıvı atıkları sünger görevi görerek emmektedir. Bu kaya oluşumu, doygunluk noktasına erişinceye dek atıksuları bünyesinde toplamaktadır. Yeraltı deşarjları, etkin bir yöntem gibi görülse de taşıdığı riskler bakımından oldukça tehlikelidir. Bu gözenekli kaya oluşumlarından herhangi bir sızıntı olması halinde, yeraltı

sularında veya yüzeysel sularda kirlenmeye sebebiyet verebilir. Yeraltı deşarjları, özellikle zehirli atıkların deşarjı için tavsiye edilmiş bir yöntemdir. Ancak, bazı durumlarda meydana gelen sızıntılar nedeniyle, telafisi mümkün olmayan kirlenme olayları yaşanması olasılığı, bu yöntemin uygulanmasını oldukça sakıncalı kılmaktadır.

ii. Endüstriyel Atıksu Deşarjları: Madencilik ve üretim faaliyetleri sonucunda oldukça yüksek miktarlarda atıksu oluşmaktadır. Eskiden beri, bu atıksulardan kurtulmak için uygulanan yöntem, atıksuların, nehirlerle veya göllere direk olarak verilmesi şeklinde olmuştur. Deşarjlar ile ilgili oluşmuş genel kanı, atıkların su dibine çöktüğü ve su ile hiçbir reaksiyona girmediğidir. Ancak, yapılan araştırmalar neticesinde, atıkların içindeki kimyasal maddelerin su içinde çözünerek tüm su ortamının kalitesinde bozulma yarattığı hatta tüm su ortamını zehirli hale getirdiği görülmüştür. Bu durum, söz konusu su ortamlarının, faydalı kullanım amaçlarına zarar verdiği gibi, bu su ortamını, içme suyu temin etmede kullanan insan ve hayvanların da, ölüme kadar gidebilen ciddi hastalıklara yakalanmasına sebep olabilmektedir.

iii. Termal Kirlenmeye Neden Olan Atıksu Deşarjları: Özellikle hidroelektrik santrallardan alıcı ortamlara deşarj edilen sıcak sular, alıcı ortamdaki canlı hayatı üzerinde oldukça büyük olumsuz etkilere sahiptir. Bu sıcak su deşarjları, termal kirlenme olarak bilinen, alıcı ortamın sıcaklığının doğal sıcaklığının üstüne çıkması, olayının temel nedenidir. Bu sıcaklık artışı, alıcı su ortamının doğal ekosisteminin bozulmasına neden olmaktadır. Su ortamında yaşayan canlıların tolere edebileceği sıcaklıkların üzerine çıkılması neticesinde, bu canlıların ölümüne neden olunmaktadır. Alıcı ortamların termal kirlenme ile karşı karşıya kalmamaları için, hidroelektrik santrallarda, soğutma kulelerinin inşa edilmesi gerekmektedir. Bu sayede, soğutmada kullanılan suların, sıcaklıkları doğal ortam sıcaklığına düşürüldükten sonra alıcı ortamlara geri vermek mümkün olabilecektir. Bunun yaratacağı belli bir maliyet olduğu açıksa da çevresel bozulmanın

maliyeti göz önünde bulundurularak bu maliyete katlanılması sosyal sorumluluğun bir gereğidir.

iv. Petrol Sızıntıları: Petrol sızıntıları, su kirlenmesinin farklı bir formunu teşkil etmektedir. Petrol çıkarma çalışmalarından, petrol kuyularından ve tanker kazalarından çıkan sızıntılar, su ortamlarında yüzeyde bir tabaka oluşturarak kirlenmeye neden olur. Bu tabaka, güneş ışınlarının suyun alt katmanlarına inmesini engelleyerek buradaki bitki ve dolayısıyla da tüm canlı hayatını tehdit eder. Ayrıca, sızıntıda bulunan zehirli maddeler de su ortamının faydalı kullanım amaçlarına zarar verir.

c. Katı Atıklar

Katı atıklar, genelde ihmal edilen ancak her yerde karşılaşılan bir çevre problemidir. Katı atıklar, temelde, çöp ve diğer katı maddeleri ihtiva etmektedir. Hayat standartlarının yükselmesi, katı atık miktarlarında büyük bir artışa sebep olmuştur. Özellikle, bir kurum ya da kuruluş tarafından toplanmayan ve otomobil camlarından, yolda yürürken, hatta evlerin camlarından bile atılan katı maddeler, görünüm açısından büyük bir rahatsızlık yarattığı gibi zamanla sağlıkla ilgili problemlere de neden olmaktadır.

Çeşitli yollarla, belli bir yerde depolanmak üzere toplanan katı atıkların, düzenli depolama yerine vahşi depolama olarak tabir edilen düzensiz depolamaya tabi tutulması büyük bir sorumsuzluk örneği olarak toplumu tehdit etmektedir. Vahşi depolama neticesinde, çöp depolama sahalarında sağlıksız koşullar oluşmakta, depo sahalarından sızan suların yeraltı sularına karışması halinde insan hayatını tehlikeye sokan durumlarla karşılaşmaktadır. Bunun dışında, evsel katı atıklar ile birlikte depolanan hastane atıkları, endüstriyel katı atıklar ve diğer zehirli atıklar vahşi depolama nedeniyle, her türlü tehlikeyi bünyesinde barındırmaktadır. Özellikle hastane atıklarının, mutlaka, evsel atıklardan ayrı bir şekilde toplanması ve

depolanması gerekmektedir. Hatta, hastane atıkları için uygun olan yöntem atık yakma istasyonları kurarak, atıkların yakılmasıdır.

Vahşi depolama olarak tabir edilen ve atıkların üzerlerinin hiçbir madde ile kapatılmadan açık bir şekilde bırakılmasını, atıkların altına sızdırmazlığı sağlamak için hiçbir tabaka yapılmamasını ifade eden düzensiz depolama neticesinde, çeşitli hayvanların çöplerden beslenmesine ve hastalık taşımasına olanak verilmiş olmaktadır. Sağlık koşullarının tehlikeye atılmaması ve patlama gibi olayların engellenmesi için yapılması gereken düzenli depolamanın esasları aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

- Çöp depolama sahasının tabanı, geçirmezliği sağlamak üzere çeşitli tabii kil, kum ve insan yapımı materyaller ile kaplanmalıdır.
- Çöp depolama sahasında hergün yapılan depolama çalışmaları sonunda, heyelanları önlemek üzere, çöpler ağır iş makineleri ile sıkıştırılmalı ve üzeri toprak ile örtülmelidir.
- Çöplerin içinde meydana gelecek bozunma olayları neticesinde çıkacak olan gazların patlamaya sebebiyet vermemesi için belirli aralıklarla drenaj boruları yerleştirilmelidir.
- Çöplerden sızan suların uzaklaştırılması için, depo tabanına drenaj kanalları döşenmeli ve bu kanalların bir noktada toplanması sağlanmalıdır. Kanallardan gelen atıksu ise mutlaka arıtmaya tabi tutulmalıdır.

Yukarıda genel hatları ile verilen düzenli depolama, evsel katı atıklar için uygun olan bir yöntemdir Endüstriyel atıklar ve hastane atıkları gibi zehirli ve tehlikeli maddeler ihtiva eden atıklar için ise daha farklı yöntemler uygulanmalıdır. Bu yöntemlerden en çok kullanılan ve tavsiye edilen bu tipteki atıkların kül haline gelinceye dek yakılmasıdır.

İşletmelerin, katı atıklar konusunda gösterebileceği sorumluluk örnekleri, atıkların azaltılması için çalışmak, geri dönüşüm sağlayıcı programlar

uygulamak, düzenli depolama esaslarına uygun davranmak, yakılmasında hava kirlenmesi açısından mahsur bulunmayan atıkları yakarak hacim küçültmek, atık parçalama veya öğütme yolu ile hacim küçültmek, atık yönetimi yoluna giderek atıklardan gübre elde etmek olarak sayılabilir.

d. Tehlikeli ve Zehirli Atıklar

Üretim ve araştırma faaliyetleri neticesinde, birçok kimyasal madde ortaya çıkmakta ve bunların büyük bir çoğunluğu da sağlık açısından tehlike taşımaktadır. Zehirli maddeler, hastalık yapıcı ve ölümlere sebebiyet verici özellikte maddelerdir.

Birçok farklı kirlenme şekli içinde, tehlikeli ve zehirli atıkların neden olduğu kirlilik formu, çevre için potansiyel bir tehdit teşkil etmesi nedeniyle özel dikkat ve ilgi gerektiren bir konudur. Temel tehlikeli maddeler, kimyasal ve nükleer üretim, depolama, kullanım ve bertaraf sonucu ortaya çıkan maddelerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu atıklardan kurtulmanın yollarından biri bunların kül haline gelinceye dek yakılmasıdır. Ancak, bu yöntemin her türlü maddenin bertarafında kullanılması güvenli değildir.

e. Kimyasal Pestisitler

Dünyanın artan yiyecek ihtiyacının karşılanması için, tarım alanlarında kullanılan pestisitlerin zararlı etkileri, ilk olarak DDT kullanımı ile ortaya çıkmıştır. Kimyasal pestisilerin kullanımından doğan çevresel tahribat, çevre problemleri arasında ilk sıralara yerleşmiştir.

Pestisitler, tarım alanlarında, istenmeyen bitkilerin, zararlı böceklerin ve bakterilerin kontrol edilebilmesi için kullanılan kimyasal veya biyolojik maddelerdir. Birçok pestisit, zehirli etkiye sahip olduğu ve deriye temas etmesi halinde, ölüme veya ciddi rahatsızlıklara sebebiyet verdiği bilinmektedir.

Pestisitler, toprakta kirlenmeye neden olduğu gibi, yüzeysel akış ile su ortamlarına taşınabilmekte ve burada da canlı hayatını olumsuz yönde etkilemektedir.

Pestisit kullanımının terkedilmesi için bu maddelerin yerine ikame edebilecek yeni maddeler bulunması gerekmektedir. Ancak, bu yeni maddelerin geliştirilmesi için yürütülmesi gereken araştırma çalışmalarının oldukça yüksek bir maliyeti bulunmaktadır. Bu maliyetlerin göze alınması ve işletmelerin bu konuda uzun vadeli yatırımlar yapması sosyal başarının gereklerinden ve sonuçlarından biridir.

f. Gürültü Kirliliği

Ulaşım ve üretim faaliyetlerinden kaynaklanan yüksek boyutlardaki gürültü, çevresel sorunlardan bir başkasıdır. Bir kirlenme formu olarak kabul edilen gürültü kirliliği, gün geçtikçe önemi artan bir konu olarak insanlığın karşısına çıkmaktadır.

Teknik olarak, gürültü kirliliğinin ölçülmesinde desibel birimi kullanılmaktadır. Gürültü kirliliğinin neden olduğu sorunlar arasında, çalışanların görevlerini yerine getirirken dikkatlerinin dağılması, işlerin planlanandan daha uzun süreler alması ve konsantrasyonun düşmesi sayılabilir. Bu etkilerin görüldüğü gürültü seviyesi 90 desibelin üzerindeki mertebelerdir.

Gürültü, fiziksel koşullar ile ilgili önemli unsurlardan biri olarak, insan sağlığına, i  kulaktaki alıcı organlarda tahribat yaparak, uyku hali vererek, kalp sorunlarına neden olarak zarar verebilmektedir. Ayrıca, gürültünün bazı zihinsel rahatsızlıklara da sebebiyet verdiği, strese neden olduğu ve duygusal krizlere yol açtığı da bilinmektedir.

İşletmelerin gürültü kirliliği ile ilgili alabileceği önlemler, makinaların çalışma esnasında çıkardıkları seslerin azaltılması ve ses azaltmanın sağlanmadığı hallerde ses yalıtımının yapılması olarak sayılabilir.

5. Çevre Yönetimi İle İlgili Esaslar ve Çevre Bilinci Maliyeti

Ekonomi, insanların hayat standartlarını yükseltmek için üzerinde araştırma yaptıkları teknolojik, yasal ve sosyal düzenlemelerin bütünüdür. Her ekonomik sistem içinde, temel fonksiyonlar; doğal bir çevre içinde gerçekleşen üretim, dağıtım ve tüketimdir. Doğal çevre, üretim fonksiyonu için hammadde ve enerji sağlamaktadır. Tüketim sonucu oluşan ve atık madde olarak tabir edilen çıktı atıkları ise, doğaya bir şekilde geri dönmesi gereken maddelerdir. Bu atıkların, uzaklaştırılış şekline bağlı olarak kirlenmeye veya doğada tahribata neden olması mümkündür.⁵⁴ Temiz ve sağlıklı bir çevrenin korunabilmesi ve sağlanabilmesi için, işletmelerin göze alması gereken oldukça yüksek maliyetler söz konusudur. Hedeflenen çevresel kalite ne derece yüksekse, göze alınması gereken maliyetler de o kadar yüksek olacaktır. Ancak, günümüzde çevre bilincini, yönetim politikaları ve stratejileri içine dahil eden ve uygulamada başarıyı yakalayan birçok firma, çevre bilincinin maliyete neden olmadığını, aksine gelir nedeni olduğunu söylemektedir.⁵⁵

Daha önceleri, çevre yönetimine bakış açısı tam arıtma veya hiç arıtmama yani kirlenmenin tamamen engellenmesi veya kirlenmenin tamamen göze alınması şeklindeydi. Günümüzde ise konuya daha gerçekçi bakış açıları geliştirilmiştir. Günümüzde, çevre, kalkınma için hem kaynak hem de sınır olarak görülmektedir. Bu kapsamda çevre kalkınma arasındaki ilişki sürdürülebilir kalkınmadır. Sürdürülebilir kalkınmanın günümüzdeki yansıması çevresel

⁵⁴ Barry C. Field; **Environmental Economics**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1994, s.21

⁵⁵ <http://www.phenoseal.com/enviro.htm-size5K-25-Aug-97>

fayda-maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresel fayda-maliyet kısaca; projenin fizibilitesi hazırlanırken, çevresel etkilerin ve sonuçların göz önünde tutulmasını sağlayacak bir modeldir. Böylece sanayici projenin planlama aşmasından itibaren çevreyi de bir boyut olarak düşünecek ve işletme aşamasındaki problemleri minimize edebilecektir.

Ülkemizde, çevre ve kalkınma arasındaki karşılıklı bağımlılık VI. 5 yıllık kalkınma planının makro ekonomik hedef ve dengeler bölümünde; kalkınma planının temel amaç ve politikalarından biri olarak ekonomik ve sosyal faaliyetlerin yürütülmesinde beşeri ve doğal kaynak israfının önlenmesinin ve çevrenin korunmasının esas alınacağı temel hedef olarak belirlenmiştir.

Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi, o ülkelerde yaşayan toplumların ihtiyaç ve beklentilerini belirleyen önemli bir faktördür. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde yaşayan insanların çevresel şartlarla ilgili beklentileri, temiz su kaynakları, temel gıda maddeleri ve yakacak ürünleri gibi yaşamın sürekliliği için gerekli olan temel maddeler iken, gelişmiş ülkelerde daha çok bireysel refahı esas alan beklentiler hakimdir.⁵⁶ Günümüzde gelişmiş birçok ülke, çevre sorunlarının çözümünde, sonradan tedbir alan ve düzenleyen onarımcı çevre politikaları yerine önceden tahmin eden ve önleyen korumacı çevre politikaları tercih etmektedir. Çünkü, kirlenmiş bir çevreyi sonradan temizlemek için alınacak tedbirler, faaliyetin maliyetinden çok daha fazla olmakta ve çoğu zaman da, çevreyi bütünüyle eski haline getirmek imkansız hale gelmektedir.⁵⁷

Günümüzde kaynak kullanımının, atıkların uzaklaştırılmasının, su ve toprak kirliliğinin gelecek nesilleri tehdit ettiğinin farkına varılmasıyla birlikte

⁵⁶ R. Kerry Turner; ***Sustainable Environmental Management***, Westview Press, Colorado, 1988, s.56

⁵⁷ Nuri Tüfekçioğlu; "Çevre ve Kalkınma Birbirini Tamamlayacak Kesitte Ele Alınmalıdır", ***İşveren***, Mayıs 1998, Cilt: 36, Sayı:8, s. 22-23

kuruluşlar, iş dünyasında kalabilmek için gittikçe artan bir tempoyla çevre boyutunu iş stratejilerine ve uzun vadeli planlarına almak zorunda kalmışlardır. Bu, çevreye duyarlı diğer rakiplerle rekabet ve beklentileri gittikçe artan kamuoyunun memnun edilmesi açısından da önemlidir.⁵⁸

Çevre ile ekonomi arasındaki ilişki özellikle kalkınmakta olan ülkeler için önem arz etmektedir. Ülkemizde bu hususun önemi, 2872 Sayılı Yasa'nın gerek amaç, gerekse ilkeler bölümünde çeşitli ifadelerle yerini almaktadır. Yasanın amacında belirtilen; çevrenin kirlenmesinin önlenmesi, doğal kaynakların korunarak bugünkü ve gelecek kuşakların sağlık, uygarlık ve yaşam düzeylerinin geliştirilmesi için yapılacak düzenlemeler ve alınacak önlemlerin ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi şarttır. Ayrıca, 2872 Sayılı Yasa'nın ilgili maddelerinde çevreyi kirletenlerin bu eylemlerini durdurmak, gidermek veya azaltmak için gerekli önlemleri almaması halinde, yetkili makamların koruma tedbirlerini doğrudan alabileceğini yasa hükmü belirtmiştir.

Gelişmiş ülkelerde çevre koruma politikalarının maliyeti, Gayri Safi Milli Hasılanın %2'si civarındadır. Söz konusu harcamanın önemli bölümü kirlenme denetimi ve doğal kaynakların korunmasına yöneliktir. Gelişmekte olan ülkelerde ise, harcamalar çok daha düşüktür ve genellikle içme suyu sağlama ve kanalizasyon sistemleri kurmaya yöneliktir.⁵⁹

6. Çevre İle İlgili Düzenlemeler

Daha önce VI. 5 yıllık kalkınma planında çevre ile ilgili alınan prensip kararlara değinilmişti. Bu planda belirlenen sürdürülebilir kalkınma

⁵⁸ Nihat Demirören; "Firmalar Çevre Yönetim Sistemi Kurmaya Yöneltilmelidir", **İşveren**, Mayıs 1998, Cilt: 36, Sayı:8, s. 24

⁵⁹ Arslan Özbey; "Sosyo-Ekonomik Açıdan Çevremiz ve Korunması", **Standart**, Mart 1998, Sayı:435, s. 59-60

yaklaşımına rağmen, bir yandan tüm ekonomik ve sosyal kararlarda çevre boyutunun dikkate alınmasında, öte yandan işlevsel ve dinamik bir çevre yönetimini oluşturacak örgütsel ve hukuksal düzenlemelerin gerçekleştirilmesinde yetersiz kalmıştır. Çevre yönetiminden sorumlu kuruluşlar arasında eşgüdüm, işbirliği ve işbölümü sağlanamamış, çevre finansal sistemi, çevresel veri ve bilgi alt yapısı oluşturulamamış, hukuksal düzenlemelerde etkin bir çevre yönetimine imkan verecek düzeye gelinebemiştir.

Kalkınma Planlarında çevre politikaları, önceleri sadece ortaya çıkan kirliliği giderici amaçlara dayanırken, daha sonra önleyici politikalar ve nihayet sürdürülebilir kalkınma anlayışına uygun bir şekilde, çevre ve ekonominin entegrasyonuna öncelik veren politikalar şeklinde bir gelişme öngörmüştür.

Ekonomik, idari, hukuki, politik, sosyal ve kültürel araçları kullanarak doğal ve yapay çevre unsurlarının sürdürülebilir kullanımını sağlamak üzere yerel, bölgesel ve merkezi düzeyde politika ve stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Hukuki düzenlemeler, çevre yönetimi konusunda en önemli araçlardan biridir. Ülkemizde çevre korumasına yönelik çok sayıda hukuki düzenleme bulunmaktadır. Ancak, gerek Çevre Kanunu, gerek çıkarılmış olan yönetmelikler, gerekse çevre ile ilgili mevcut mevzuat incelendiğinde, bazı aksaklık, uyumsuzluk ve tekrarlar göze çarpmaktadır. Bu durum, çevre mevzuatının uygulanmasında güçlükler neden olmaktadır.

Çevre mevzuatında başlıca sorun 2872 sayılı Çevre Kanunu'nun günün ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmesidir. Kanun'da öngörülen müeyyidelerin yetersizliği ve eksikliği, Kanun'un daha çok kirlilik boyutuna önem vererek çevre koruma boyutunun ihmal edilmiş olması, katılım ve eğitim konusunda herhangi bir düzenleme ihtiva etmemesi uygulamada karşılaşılan aksaklıkların başlıca nedeni olarak görülmektedir. Ekonomik ve sosyal yatırımlarda çevre boyutunun dikkate alınması için kullanılan etkili

metodlardan en önemlisi olan Çevresel Etki Değerlendirme Yönetmeliği yürürlüğe girmiş olmakla beraber, değerlendirmenin dayandırılacağı veri ve bilgi eksikliği uygulamayı sınırlandırmaktadır.

Çevre konusundaki düzenlemeleri etkileyen bir başka konu da halkın katılımıdır. Son yıllarda gönüllü kuruluşlar aracılığı ile yerel ölçekte baskı grubu oluşturma çabaları önem kazanmaktadır. Ancak, bu katılımın her düzeyde etkin bir şekilde sağlanabilmesi için örgün eğitim sistemi içinde mevcut bulunan çevre derslerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, çevre konusunda profesyonel eğitimin önemi dikkate alınarak, özellikle uluslararası rekabetin önemli boyutlara ulaştığı teknoloji geliştirme ve transferi konuları ile mevcut teknolojilerin yenilenmesinde çevreye duyarlılık kriterini dikkate alacak sistemlere gidilmelidir.⁶⁰

⁶⁰ A.e., s. 65-66

IV. SOSYAL BAŞARI ODAKLI STRATEJİLER

Çalışmanın başından itibaren, işletmelerin topluma karşı sahip olmaları gereken sosyal sorumluluk konuları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, sosyal başarıyı yakalamak için, işletmelerin izlemeleri gereken stratejiler incelenecektir. İşletmelerin, sosyal problemlerin çözümünde etkin rol almaları için uygulamaları gereken yöntem, politika ve stratejilerin gelişiminde dikkate alınacak esaslar bu bölümün odak noktasını teşkil etmektedir.

A. STRATEJİK YÖNETİM VE TOPLUMSAL POLİTİKA

Sosyal çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi, her geçen gün daha fazla hissedilmekte ve daha büyük boyutlara ulaşmaktadır. Sosyal çevrenin düzensiz, karmaşık ve dinamik bir yapıda olması işletmelerin uyumunu güçleştirmektedir.

Toplumsal politika, bir işletmenin, çıkar gruplarının toplumsal, sosyal ve ahlaki görüşlerini dikkate alan tutum, durum ve tavırlarının bütünüdür.¹ İşletmelerin toplumsal politikasının temelinde yatan düşünce, işletmelerin, doğru veya yanlış sorularını içeren konulara özel dikkat göstermeleri gereğidir.

İşletmeler, günlük uygulamalarında toplumsal veya ahlaki konular içeren pek çok durumla karşılaşır. Bu durumlar, belli dönemlerin gereği olan özel konular olabileceği gibi daha temel ve süreklilik arz eden durumlarla da karşılaşılması söz konusudur. Özel durumlara örnek olarak, son yıllarda büyük dikkat toplayan AIDS'li çalışanlar konusunu göstermek mümkündür. Süreklilik kazanmış temel konulara örnek olarak da, işçi sağlığının gözetilmesi, ayrımcılığın engellenmesi gibi örnekler vermek mümkündür. Tüm

¹ Archie B. Carroll; *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South-Western Publishing Co., Ohio, 1989, s. 450

bu konular hakkında alınan kararların sosyal sorumluluk düşüncesine uygun olması, toplumsal politikaya dayalı bir yönetim süreci ile mümkündür.

Toplumsal politikanın stratejik yönetim ile olan ilgisinin açıklanması için öncelikle stratejik yönetimin tanımlanması faydalı olacaktır. Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.² Stratejik yönetimin esası, yönetimde, işletmenin dış çevre ile olan ilişkilerinin dikkate alınmasıdır. İşletmenin, dış çevresi ile ilişkide olduğu en basit ve temel hususlar, ürettiği ürün veya hizmetler ve bu ürün veya hizmetleri sunduğu pazarlardır. Stratejik yönetim, aynı zamanda, işletmelerin tepe yöneticilerinin tüm örgütün yönetimi ile ilgili olarak başvurduğu bir yönetim şeklidir. Bir işletmenin, kendini çevresiyle uyumlu bir pozisyona getirmesinde, üst yönetimin dikkate alması gereken birçok konu bulunmaktadır. Bu konulara bazı örnekler vermek gerekirse, ürünler, hitap edilen pazar, rekabet koşulları ve rekabet avantajları, müşteriler ile olan ilişkiler, finansal durum, personel yönetimi, üretim faaliyetleri, araştırma ve geliştirme konuları verilebilir.

Çıkar gruplarının talep ve beklentilerine stratejik cevaplar verilmesi, işletmenin birincil faaliyetlerini ve ilgi alanlarını ilgilendirmektedir. Herhangi bir kararın stratejik olabilmesi için, işletmenin, çıkar gruplarından gelen tepkilere göre hareket şeklini tamamen değiştirmesi gerekmektedir. Konunun daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi için bir örnek vermekte fayda bulunmaktadır. Herhangi bir projeye çıkar grupları tarafından güvenlik açısından tepki gösterilmesi sonucu, projeye belli bazı güvenlik şartlarının eklenmesi stratejik bir karar değildir. Ancak, söz konusu projeden tamamen vazgeçilmesi stratejik bir karardır.³

² Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s. 17

³ William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis; **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992, s. 21

Toplumsal politika, özellikle toplumsal ve ahlaki konular üzerinde odaklanan ancak örgütün bütününe dikkate alan stratejik yönetimin bir parçası olarak görülmelidir. İşletmelerin, örgütü ilgilendiren herhangi bir konuda, doğru strateji ve politikalar izleyebilmesi için, toplumsal bir politika geliştirmiş olmaları gerekmektedir.

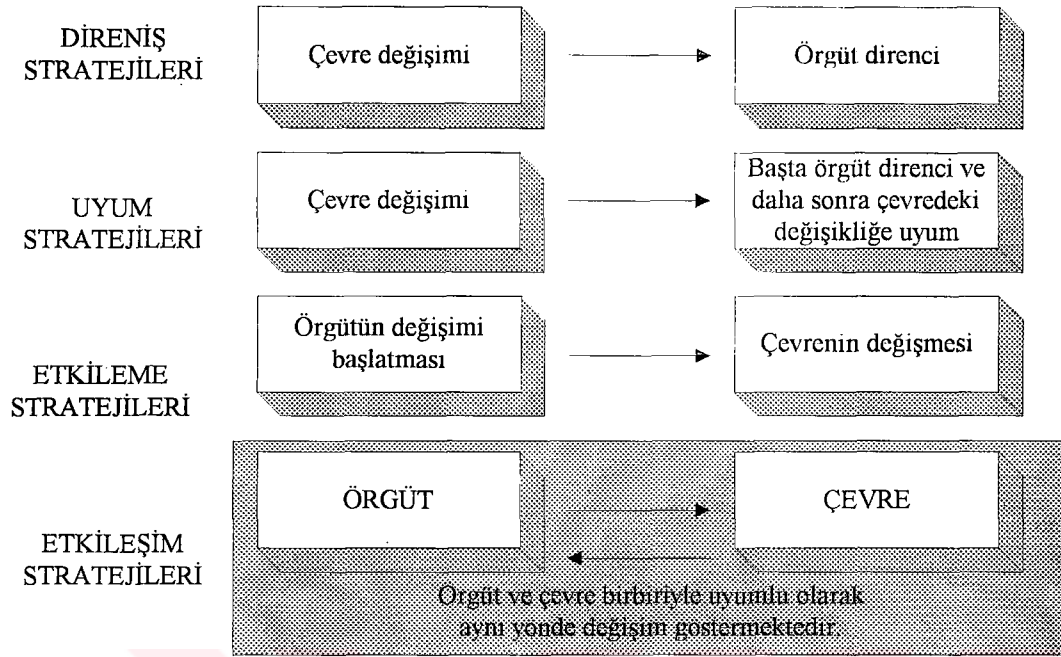
B. SOSYAL BAŞARI ODAKLI STRATEJİLER

İşletmeler, toplumdan gelen tepki ve taleplere farklı yaklaşımlarla cevap vermekte veya kayıtsız kalmayı tercih etmektedirler. Bazı işletmeler, çıkar gruplarından gelen tepkiler ne kadar şiddetli olursa olsun uygulamalarını değiştirmemekte, bazıları güçlü dış baskılar sonucu değişikliğe gitmekte, bazıları, toplumu, işletmenin çıkarına olduğunu düşündükleri yönde değişime sürüklemekte, bazıları ise işletme hedefleri ile toplumsal hedef ve beklentileri uyumlu hale getirmek üzere çalışmaktadır. Bu davranış şekillerinin her biri farklı stratejik yaklaşımları temsil etmektedir.

- Direniş stratejileri
- Uyum stratejileri
- Etkileme stratejileri
- Etkileşim stratejileri

Bu stratejilerin işleyiş şekli Şekil 4.1’de görülmektedir: ⁴

⁴ A.e., s. 103



Şekil 4.1. Dört Temel Stratejik Yaklaşım Tipi

1. Direniş Stratejileri

Birçok yönetici, uyguladıkları politikalar konusunda gelen tepkilere direnç gösterir ve baskı ve eleştirilere cevapsız kalmayı tercih ederler. Bu tip davranış sergileyen işletmeleri politika değişikliğine sevk edecek güçte baskılar; bir hükümet kararı, mahkeme kararı veya yöneticilerin tutuklanması olabilir.

Direnç stratejisi olarak isimlendirilen bu tutum, işletmenin kamuoyunu dikkate almama riskini göze almasını gerektirmektedir. Bu davranış tarzı, işletmenin sosyal başarı konusunu tamamen göz ardı etmesi anlamına gelmektedir ve bu tipte davranış sergileyen işletmeler, kısa vadede, kazandığını düşünse bile uzun vade de kaybetme riski ile karşı karşıyadır.

2. Uyum Stratejileri

Uyum stratejisi tipinde, işletme, çevresinde meydana gelen beklenmedik bir gelişmeye göre kendisini değiştirme yoluna gider. Ancak, bu değişimin gerçekleşmesi için genellikle güçlü baskılar gerekmektedir. Dış çevrede meydana gelen değişimleri dikkate alan bu yaklaşım tarzı, çevreye uyum sağlama bakımından etkindir ve direniş stratejilerine göre sosyal başarı konusunda daha ileridedir.

3. Etkileme Stratejileri

Etkileme stratejisinde, esas olan, işletmenin, çevreyi, kendi yararına olacağını düşündüğü şekilde değişmesi için etkilemesidir. İşletme, çevrede kendi avantajına olacak koşulları yaratmak için çevreyi etkilemekte ve bu etkilenme sonucu çevrede meydana gelen değişimleri bildiği için uyumunu baştan sağlamış olmaktadır. Direniş stratejisi ve uyum stratejisinin aksine, etkileme stratejisinde işletmenin uyum ya da uyumsuzluğundan değil, çevrenin uyumundan bahsedilmektedir. Çünkü, bu yaklaşım tipinde, ilk etki işletmeden gelmektedir.

4. Etkileşim Stratejileri

Bir işletmenin, çevrede meydana gelecek değişimleri önceden görmesi ve kendi hedeflerini bu değişime uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemesi etkileşim stratejisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, işletmenin, hedeflerini toplum hedefleri ile uyumlu hale getirmesidir ve bu nedenle de çevrenin esas alındığı bir yaklaşımdır.

Etkileşim stratejisi, işletme ile toplum arasında uyumlu ve düzenli ilişkiler oluşmasına neden olduğundan, sosyal problem olarak nitelendirilen toplum beklentileri ile işletme performansı arasındaki farkı en az düzeye indirir. Direniş, uyum ve etkileme stratejileri işletmeler için kısa vadeli başarılar

sağlasa da uzun vadeli kazançlar ve süreklilik için etkileşim stratejilerinin uygulanması gerekmektedir.⁵

C. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE SOSYAL BAŞARI ODAKLI BAKIŞ AÇISI

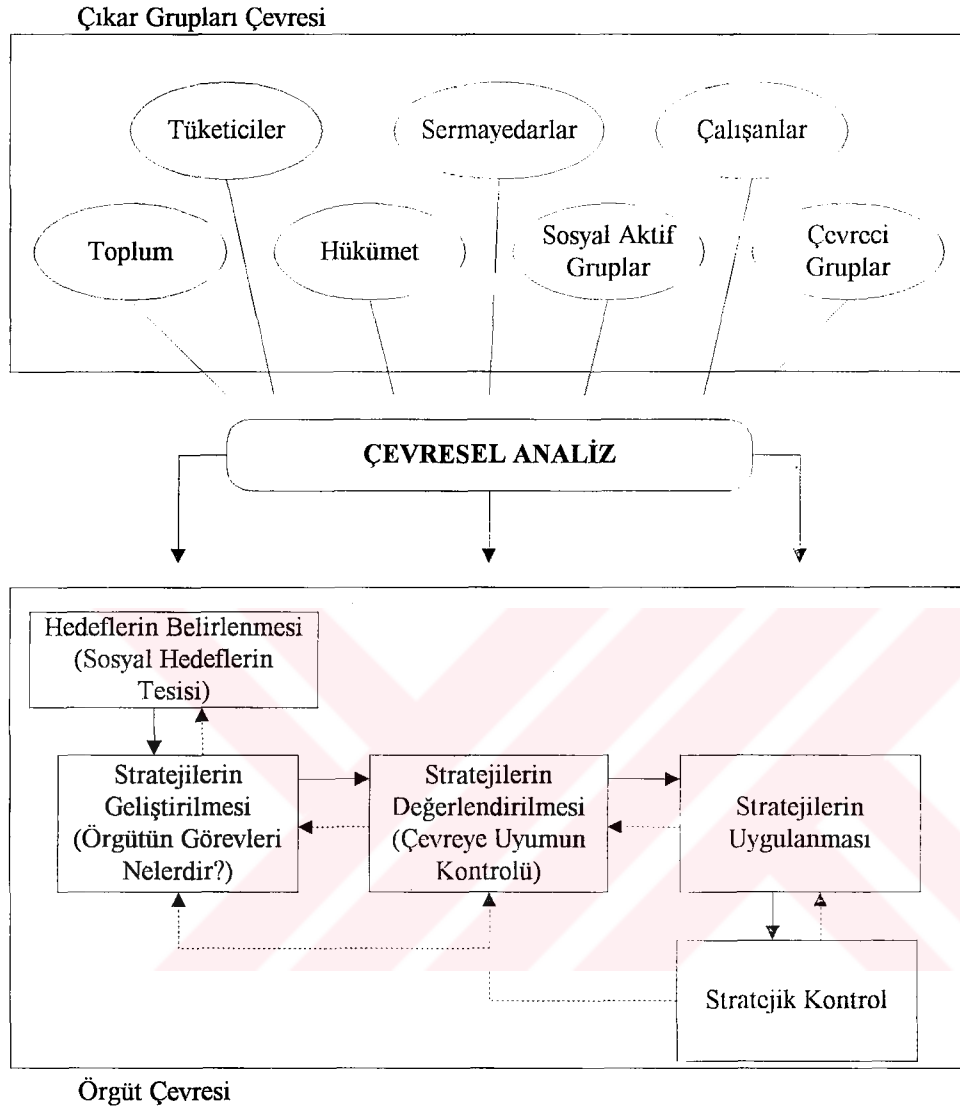
Stratejik yönetim sürecinin başlıca altı adım halinde incelenmesi mümkündür. Bu adımlar aşağıda sıralandığı gibidir.

- Çevre analizi
- Hedeflerin belirlenmesi
- Stratejilerin geliştirilmesi
- Stratejilerin değerlendirilmesi
- Stratejilerin uygulanması
- Stratejik kontrol

Bu sürecin işleyiş şekli Şekil 4.2’de görülmektedir.⁶ Şekilde de görüldüğü gibi çevre analizi bileşeni, çıkar grupları çevresinde meydana gelen gelişme, eğilim ve olaylarla ilgili bilgi toplayarak, bu bilgi ile sürecin diğer adımlarını beslemektedir. Ayrıca, sürecin her adımı arasında bir geri bildirim mekanizmasının geriye doğru işlediği de dikkat çekmektedir.

⁵ A.e., s. 102-105

⁶ Archie B. Carroll; a.g.e., s. 457



Şekil 4.2. Stratejik Yönetim Süreci

1. Çevre Analizi

Çevresel analiz süreci; hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve diğer tüm proseslerde kullanılan bilgilerin kaynağıdır. Çevresel analiz, stratejik yönetimin yönetsel tarafını oluşturan örgüt ile çıkar grupları çevresi arasındaki bağlantıyı sağlayan bir süreçtir.

Stratejik yönetim süreci içinde çevre analizi süreci, dört farklı analitik safhadan oluşmaktadır.

- Çevrenin incelenmesi
- Çevresel eğilimlerin izlenmesi
- Çevresel değişimin tahmini
- Örgütsel uygulamalar için değerlendirme

a. Çevrenin İncelenmesi

Çevrenin incelenmesi safhası, potansiyel çevresel değişiklik göstergelerinin üzerinde odaklanmaktadır. Bu safhanın amacı, potansiyel olay, eğilim veya sorunlar ortaya çıkmadan önce, yönetimleri konuyla ilgili olarak dikkatli olmaya sevk etmektir. Daha önceleri, işletme yöneticileri tarafından düzensiz ve şekilsiz olarak gazetelerin, kuruluş raporlarının ve araştırmaların incelenmesi ile yürütülen çevresel inceleme, çevrenin dinamik bir yapıya kavuşması nedeniyle, günümüzde, periyodik veya sürekli olarak yapılmaya başlanmıştır.

b. Çevresel Eğilimlerin İzlenmesi

Çevrenin incelenmesi safhası, çevresel sinyallerin takibinde açık uçlu bir izleme yaparken, çevresel izleme safhası, belirli eğilimlerin ve olayların doğrulanması veya yalanlanması doğrultusunda net bir izleme faaliyeti üzerinde odaklanmaktadır. İzleme süreci, genellikle, izleme faaliyetlerinin, çevresel inceleme esnasında dikkat çeken göstergeler ve sinyaller üzerinde sürdürülmesi ile gerçekleştirilmektedir.

c. Çevresel Değişimin Tahmini

İnceleme ve izleme faaliyetleri, geçmişe ve şimdiki zamana yönelik faaliyetlerdir. Gelecekte işletmeleri bekleyen çevresel değişimlerle ilgili bilgileri sağlayan süreç ise, tahmin süreci olarak tanımlanan ve çevresel değişimin yönü, hızı, alanı ve yoğunluğu konusunda gerçekçi ve olası tasarılar sunan süreçtir. Çevrenin ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik bileşenleri ile ilgili tahminler, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve diğer stratejik planlama safhalarında kullanılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Geçmiş yıllarda ekonomik tahminler, bu proses içinde en fazla başvuru alan olarak dikkat çekmiştir. Ancak, son yıllarda teknolojik, sosyal ve politik çevreler ile ilgili olarak da tahminler yürütülmeye ve bu tahminlere önem verilmeye başlamıştır. Özellikle, sosyal çevrede meydana gelen değişimler ve bu değişimlere uyum sağlamanın gerekliliği nedeniyle, sosyal tahmin süreci son yıllarda büyük önem kazanmıştır.

Sosyal tahmin üzerine Kenneth E. Newgren tarafından yapılan bir çalışma, uzun vadeli planların yapıldığı birçok firmada sosyal tahmin konusunun resmiyet kazandığını göstermiştir. Sosyal değişimlerle ilgili yapılan tahmin süreçleri, diğer konulardaki tahminlerle bağlantılı olarak geliştirilmekte ve çoğunlukla, yöneticilerin fikirlerinin toplanması, eğilim analizleri ve çıkar grupları araştırmaları gibi nitel teknikler kullanılmaktadır. Newgren, sosyal tahminin kavramsallaştırılmasının, aşağıdaki maddeleri gerektirdiğini belirtmektedir.⁷

- Sosyal tahmin konusunda yönetimin taahhüdü
- Sosyal eğilim ve tutumların tespiti
- Örgüte uygunluk için analiz
- Diğer tahminlerle bütünlük sağlanması

⁷ A.e., s. 466-468

d. Örgütsel Uygulamalar İçin Değerlendirme

Çevresel inceleme, izleme ve tahminin ortak amacı; yeni hedeflerin ve stratejilerin geliştirilmesinde, doğru ve sağlıklı çevresel bilgilerin kullanımının sağlanmasıdır. Çevresel analizin değerlendirme safhası ise, tüm bu safhalarda elde edilen bilgilerin örgüt açısından ne ifade ettiğinin incelenmesini içermektedir. Elde edilen bilgilerin örgüt açısından kullanımında uygunluk olanların araştırılması çevresel analizin en önemli safhalarından biridir. Bu uygunluğun iki farklı boyutta düşünülmesi gerekmektedir.

- Tahmin, eğilim veya olayın gerçekleşme olasılığı nedir?
- Tahmin, eğilim veya olayın örgüt üzerindeki etkisi ne şekilde olabilir?

Bu iki boyut üzerinde çalışılması neticesinde, Şekil 4.3'de görülen olasılık-etki matrisi hazırlanmaktadır.⁸ Olasılık-etki matrisi, sorunların önceliklerine göre sınıflanmasına olanak veren bir çatı oluşturması bakımından önemlidir.

Şekilde de görüldüğü gibi, işletme üzerindeki etkisi yüksek veya orta ve gerçekleşme olasılığı yüksek veya orta olan tahmin, eğilim veya olaylar yüksek önceliğe sahiptir. Bu öncelikte olan alanlar, matrisin sol üst kısmında yer almaktadır. Matrisin köşegeni üzerinde ve sağ alt köşede bulunan alanlar, orta ve düşük önceliğe sahip alanlardır. Bu alanlarda bulunan tahmin eğilim veya olayların işletme üzerindeki etkisi ve/veya gerçekleşme olasılığı orta veya düşük düzeydedir. Bu nedenle, bu alanda bulunan tahmin eğilim veya olaylara yüksek önceliğe sahip alanda bulunanlar kadar önem veya öncelik verilmez.

⁸ A.e., s. 470

		İşletme Üzerindeki Etkisi		
		Yüksek	Orta	Düşük
Gerçekleşme Olasılığı	Yüksek	Yüksek Öncelik		
	Orta		Orta Öncelik	
	Düşük			Düşük Öncelik

Şekil 4.3. Olasılık-Etki Matrisi

2. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesi aşaması, stratejik yönetim sürecinin en karmaşık aşamalarından biridir. Bu aşama, hem hedeflerin belirlenmesi hem de hedefler arası önceliklerin tayin edilmesini kapsamaktadır. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında, yöneticilerin ve sermayedarların kişisel değerleri, algılama şekilleri, tutumları ve güçleri etkin rol oynamaktadır.

Ekonomik ve finansal hedefler, hedeflerin belirlenmesi sürecinin baskın unsurlarıdır. Ancak, günümüzde, hedeflerin belirlenmesi sürecinde, ekonomik ve finansal unsurlar kadar sosyal unsurların da göz önünde tutulmasının gerekliliğinin farkına varılmaya başlanmıştır. Sosyal hedeflerin belirlenebileceği alanlara eşit fırsatlar, ürün güvenliği, işçi sağlığı ve çevresel koruma örneklerinin verilmesi mümkündür.

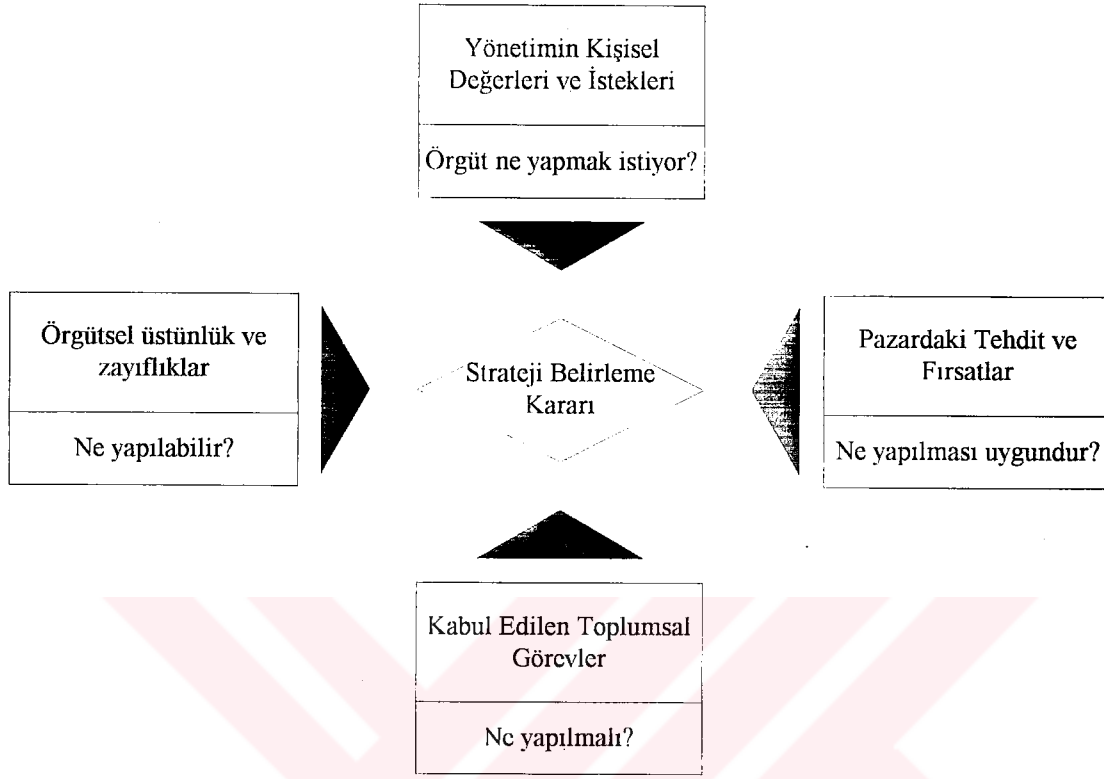
İşletmelerde hakim olan sosyal ve ekonomik hedeflerin birbiri ile ters düşen alanlar olduğu kanısı oldukça yanlış bir kanıdır. İşletmelerin, hem kendi hedeflerini hem de çıkar gruplarının beklentilerini uzlaştırarak ortak hedefler belirlemesi mümkündür. Böylece, ekonomik ve sosyal alanların gerekleri birlikte yerine getirilmiş olacaktır.

3. Stratejilerin Geliştirilmesi

Hedeflerin belirlenmesi aşamasının ardından, stratejilerin geliştirilmesi aşaması önem kazanır. Şekil 4.4'de de görüldüğü gibi strateji geliştirme aşamasında dört temel belirleyici bulunmaktadır.⁹ Bunlardan örgütün üstünlükleri ve zayıflıkları ile pazardaki fırsat ve tehditler işletmenin kendini ve çevresini tanımlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetimin kişisel değerleri ve istekleri strateji geliştirmede anahtar faktörlerden biridir. Topluma karşı üstlenilen görevler ise, stratejilerin, sosyal ve ahlaki etkilerinin göz önünde tutulması için dikkate alınması gereken bir faktördür. Kabul edilen toplumsal görevler bileşeninin, işletmenin toplumsal politikasını temsil ettiği açıkça görülmektedir.

Sosyal faktörler, toplumsal beklentiler ve sosyal sorumluluğun gerektirdiği tutum ve davranışların işletmenin karar süreçlerine dahil edilebileceği aşama strateji geliştirme adımıdır. Stratejilerin tesisinde, topluma karşı üstlenilen görevlerin diğer bileşenlerle birlikte değerlendirilmesi, sosyal başarıya ulaşmada izlenmesi gereken doğru stratejilere ulaşılmasını sağlayacaktır.

⁹ A.e., s. 459



Şekil 4.4. Strateji Geliştirme Safhasının Bileşenleri

4. Stratejilerin Değerlendirilmesi

Strateji değerlendirme aşamasının, stratejik kontrol ile birlikte yapılmasının tavsiye edildiği bazı kaynaklar bulunsa da, değerlendirmenin uygulamadan önce yapılmasının sağlayacağı avantajlar düşünülerek, değerlendirme aşamasının üçüncü adım olarak alınması uygundur. Özellikle, süregelen bir stratejisi olan bir örgütte, strateji değerlendirmesi safhası, örgütün mevcut hedef ve hedeflere ulaşmada izlenen stratejilerinin ve strateji alternatiflerinin değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Strateji değerlendirme safhasında sorulması gereken temel soruları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Strateji, örgüt içi koşullar açısından uygun mudur?
- Strateji, örgüt çevresindeki koşullar açısından uygun mudur?
- Strateji, mevcut kaynakların kullanımı açısından uygun mudur?
- Stratejinin taşıdığı risk kabul edilebilir düzeyde midir?
- Stratejinin zamanlaması doğru mudur?
- Strateji, işleyebilecek yapıda mıdır?

Yukarıda verilen tüm kriterler strateji değerlendirme aşamasında önemle üzerinde durulması gereken kriterlerdir. Toplumsal politika açısından en önemli kriter, stratejinin dış çevre ile olan uyumluluğudur. Sosyal çevrenin karmaşıklığı ve dinamikliği göz önünde bulundurulduğunda, uygulanan stratejilerin sürekli olarak değişen koşullara göre ayarlanması gerektiği açıkça görölmektedir.

5. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması safhası, planların (hedef ve stratejilerin) uygulamaya geçirilmesidir. İstenen sonuçlara yani hedeflere ulaşmanın yolu, planların uygulanması ile mümkün olabileceğinden uygulamanın başarısı belirleyici faktördür. Bu nedenle, uygulama aşamasında, farklı örgütsel süreçlerin birbirleri ile koordineli bir şekilde çalıştırılması büyük önem taşımaktadır.

6. Stratejik Kontrol

Stratejik kontrol, örgütün planlanan gelişimini sürdürdüğünün ve hedeflenen noktalara ulaşmada stratejilerin etkin bir şekilde uygulandığının test edilmesidir.

Kontrol sürecinin uygulanabilmesi için aşağıdaki adımlara uyulması gerekmektedir.

- Performansın karşılaştırılacağı standartların tespit edilmesi
- Planlanan ile gerçekleşen durumların karşılaştırılması
- Planlanan ile gerçekleşenin aynı noktaya getirilmesi için düzeltici önlemler alınması

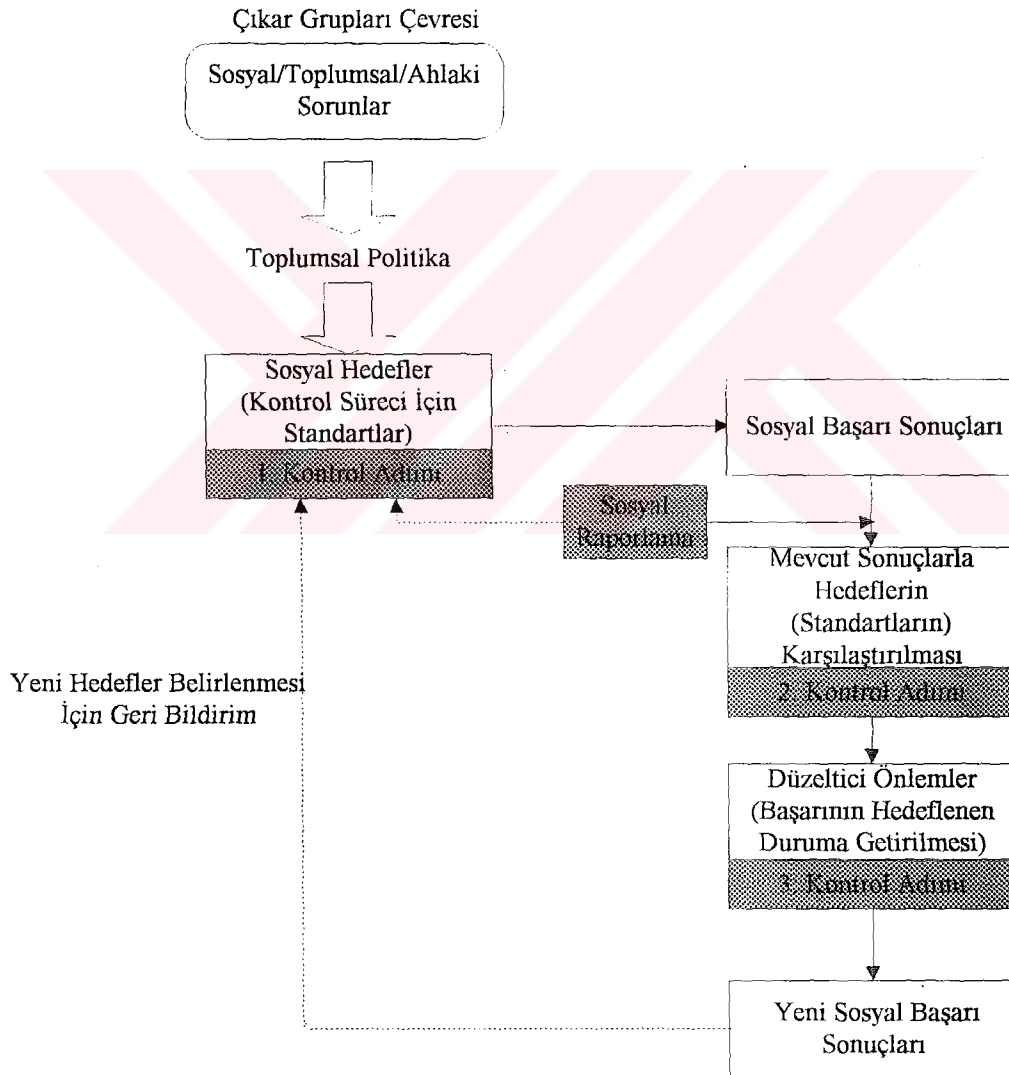
Stratejik kontrolün sağlıklı olabilmesi için, aynı zamanda, işletme içinde ve işletme dışında meydana gelen değişimlerin izlenmesi gerekmektedir. Bunun için işletmenin sosyal başarısını veya toplumsal politikasını ölçen ve raporlayan bir sistem olan sosyal raporlama sisteminin kullanılması uygundur. Bu raporlama sisteminin amacı, örgütün sosyal gayret, hedef ve programları konusundaki performansının sistematik olarak tanımlanması, ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kısaca, sosyal raporlama sisteminin bir planlama-kontrol tekniği olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil 4.5'de sosyal raporlama sisteminin işleyiş şekli özetlenmiştir.¹⁰ Şekil 4.5 incelendiğinde, sürecin Şekil 4.2'deki stratejik yönetim süreci ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ancak, sosyal raporlama sistemi, stratejik yönetim sürecinden farklı olarak, sosyal hedefler, sosyal başarı ve yukarıda stratejik kontrol için verilen üç adım üzerinde odaklanmaktadır. Sosyal raporlama sistemi, işletmelerin sosyal katılımının derecesini ve sosyal programların etkililiğini ve verimliliğini ölçmekte kullanılmaktadır.¹¹ Daha önce de belirtildiği gibi, sosyal raporlama; tanımlama, ölçme, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini içeren bir planlama-kontrol mekanizmasıdır. Tanımlama safhası, işletmelerin çoğunlukla sosyal konularda ne yaptıklarının ve neleri hedeflediklerinin farkında olmamaları nedeniyle gerekli görülen bir safhadır. Tanımlama faaliyetinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için, işletmenin sosyal

¹⁰ A.e., s. 462

¹¹ Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; **Social Issues In Business**, Third Edition, Macmillan Publishing CO., Inc., New York, 1980, s. 494

başarısının ölçülmesi, izlenmesi ve standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri ise, sosyal başarı konusunda gösterilen çabaların sürekli ve belirlenmiş hedefleri yakalamak üzere planlandığının tespitinde önemlidir. Sosyal raporlama sistemi, tek başına sosyal başarıyı ölçen bir mekanizma olarak değil, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak görülmelidir. Çünkü, sosyal başarının izlenmesi için kullanılan sosyal raporlama sistemi, stratejik yönetim esasları uygulandığında kullanılabilecek bir mekanizmadır.



Şekil 4.5. Stratejik Kontrol Süreci İçinde Sosyal Raporlama

V. İSTANBUL BOYA İŞLETMELERİNİN SOSYAL SORUMLULUK SEVİYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın başından itibaren, sosyal sorumluluk ve sosyal kabulü sağlayıcı davranış biçimleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde, uygulama alanı olarak seçilen İstanbul Boya İşletmeleri'nin sosyal sorumluluk konusundaki tutumlarını incelemeye yönelik araştırmanın bulguları ve yorumlarına yer verilecektir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, SINIRLARI VE YARARLARI

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da faaliyet gösteren küçük ve büyük inşaat boyası üreticilerinin sosyal sorumluluk konusundaki tutumları arasında işletme büyüklüğüne bağlı farklılık olup olmadığının belirlenmesidir.

Araştırma, İstanbul sınırları içinde uygulanmış olup, İstanbul'da faaliyet gösteren boya işletmelerini içermektedir.

Araştırmanın sağlayacağı yarar, işletmelerin ekonomik sorumluluk ve sosyal sorumluluk dengesini sağlama konusundaki gayretlerinin ölçülmesi yoluyla yönetimde sosyal başarı ve sosyal meşruiyet kavramlarının dikkate alınmasının önemini göstermesidir. Ayrıca, çalışmanın sosyal sorumluluk konusunda işletme büyüklüğünün etkilerinin görülmesi açısından da yeni bir bakış açısının kazanılmasına olanak vereceği düşünülmektedir.

B. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

1. Araştırma Örneğinin Belirlenmesi

Uygulama alanı olarak boya işletmelerinin seçilme nedeni, atıksularında bulunan renk parametresi nedeniyle, bu işletmelerin sosyal sorumluluğun çevre bilinci alanında dikkat çekici olmalarından kaynaklanmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası'ndan alınan kayıtlara göre İstanbul'da faaliyette bulunan 67 adet inşaat boyası üreticisi bulunmaktadır. Bu ana kütle içinden, İstanbul Sanayi Odası'nda bulunan kayıtlardaki çalışan sayılarına göre bir örnekleme yapılmıştır. Çalışan sayısı 30'un üstünde olan en büyük 7 işletme büyük işletmeler olarak örnek kütleye dahil edilmiştir. Ana kütle içinde geri kalan 60 adet işletme içinden her çalışan sayısı kademesine göre 10 adet işletme seçilmiştir. Bu seçimde esas alınan kriter en küçükten en büyüğe doğru her kademededen bir örnek alınması olmuştur. 67 adet işletme içeren ana kütlenin %25'ini oluşturan 17 adet işletme araştırmanın örnek kütlesini oluşturmaktadır. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Çalışmanın başında küçük-büyük işletmelerin belirlenmesinde, İstanbul Sanayi Odası'ndan alınan kayıtlardaki çalışan sayıları esas alınmıştır. Ancak, anketlerin uygulanmasından sonra, İstanbul Sanayi Odası'nda kayıtlı çalışan sayılarının güncel olmadığı görülmüştür. Yeni verilere göre, çalışan sayısı en büyük olan 7 işletme ile üretim kapasitesi 10.000ton/yıl'dan büyük ya da eşit olan 7 işletmenin birebir aynı olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle, üretim kapasitesi 10.000ton/yıl'ın altında olan 10 adet işletme küçük işletmeler, diğer 7 adet işletme ise büyük işletmeler olarak ele alınmıştır.

2. Araştırma Ön Çalışmaları ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma örneklerinin belirlenmesinden sonra araştırmada uygulanacak anket formunun hazırlanması çalışmaları yapılmıştır. Anket formunun

hazırlanmasında, sosyal başarı ölçütleri olarak belirlenmiş olan her konu ile ilgili sorular sorulmasına ve katılımcıları mümkün olduğu ölçüde yönlendirmeyecek bir anket oluşturulmasına dikkat edilmiştir. İlk aşamada, hazırlanan anketler, beş adet işletme üzerinde birebir uygulanarak, işletme görüşleri alınmış ve pilot bir uygulama yapılmıştır.

3. Anketlerin Uygulanması ve Bilgi ve Veri Toplanması

Bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak, grup üyelerinin az sayıda olması ve sağlıklı bir yöntem olması nedeniyle karşılıklı görüşme yoluyla anket uygulanması uygun görülmüştür.

Anketlerin uygulanması aşamasında örnek kütle içinde yer alan işletmelerin yönetici kademesinde bulunan çalışanları ile direkt olarak temasa geçilmiş ve karşılıklı görüşme yolu ile anketler uygulanmıştır. Çalışmada uygulanan anket formu Ek 1 olarak sunulmuştur.

C. HİPOTEZLER

- 1) Küçük işletmeler daha çok ekonomik başarıların, büyük işletmeler ise sosyal başarıların peşinde koşar.
- 2) Gayriresmi muhasebeye büyük işletmelerde küçük işletmelere göre daha az başvurulmaktadır.
- 3) İşletmeler büyüdükçe, ekonomik ve teknik başarılarından ekolojik başarılarla doğru gelişme gösterir.
- 4) Büyük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için sosyal ve kültürel faktörler daha etkili kurumsal zorlayıcılar olarak rol alırken, küçük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için ekonomik ve hukuki faktörler daha etkilidir.

D. ANKETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMLANMASI

Anketlerin değerdendirilmesi aşamasında, öncelikle araştırmaya katılan tüm yöneticilerin ve işletmelerinin bilgileri ve sorulara verdikleri cevaplar frekans tabloları ve pie chart'lar halinde sunulmuştur. Daha sonra küçük ve büyük işletmelerin cevaplarının karşılaştırıldığı tablolar eşliğinde, anket sorularının küçük-büyük işletme karşılaştırmalı yorumlamalarına yer verilmiştir. Bu noktada tekrar belirtilmesi gereken önemli bir husus bulunmaktadır. "Araştırma Örneğinin Belirlenmesi" bölümünde de belirtildiği gibi üretim kapasitesi 10.000ton/yıl'ın altında olan 10 adet işletme küçük işletmeler, diğer 7 adet işletme ise büyük işletmeler olarak ele alınmıştır.



Frequency Table

YAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34	3	17,6	17,6	17,6
35-44	9	52,9	52,9	70,6
45 VE USTU	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

egitimi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid üniversite	15	88,2	88,2	88,2
yuksek lisans	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

şimdiki işyeride kaç yıldır çalışıyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-5 yıl	8	47,1	47,1	47,1
6-9 yıl	2	11,8	11,8	58,8
10-15 yıl	2	11,8	11,8	70,6
16-20 yıl	2	11,8	11,8	82,4
20 ve üstü	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

işyerindeki konumu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid müdür	4	23,5	23,5	23,5
genel müdür	5	29,4	29,4	52,9
fb müdürü	2	11,8	11,8	64,7
arş. md	1	5,9	5,9	70,6
imalat md	1	5,9	5,9	76,5
yonetim kurulu	1	5,9	5,9	82,4
genel md yrd	1	5,9	5,9	88,2
satış md	1	5,9	5,9	94,1
kalite md	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

boya sekt. kaç yıldır çalışıyor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2-5 yıl	6	35,3	35,3	35,3
6-9 yıl	3	17,6	17,6	52,9
10-15 yıl	4	23,5	23,5	76,5
20 ve üstü	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

isletme adi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid belirtmemis	11	64,7	64,7	64,7
desan	1	5,9	5,9	70,6
cagdas	1	5,9	5,9	76,5
ra-met	1	5,9	5,9	82,4
marshall	1	5,9	5,9	88,2
adaya	1	5,9	5,9	94,1
ustubec	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

hukuki yapisi

	Frequency ^a	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid as	16	94,1	94,1	94,1
limited	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

calisan sayisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6,00	2	11,8	11,8	11,8
25,00	1	5,9	5,9	17,6
27,00	1	5,9	5,9	23,5
35,00	1	5,9	5,9	29,4
40,00	1	5,9	5,9	35,3
50,00	1	5,9	5,9	41,2
60,00	1	5,9	5,9	47,1
67,00	1	5,9	5,9	52,9
70,00	1	5,9	5,9	58,8
85,00	1	5,9	5,9	64,7
91,00	1	5,9	5,9	70,6
100,00	2	11,8	11,8	82,4
200,00	1	5,9	5,9	88,2
250,00	1	5,9	5,9	94,1
680,00	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

uretim kapasitesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10,000 'nin altında	10	58,8	58,8	58,8
10,000 ve 10,000'nin ustunde	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

kapasite kullanım oranı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid % 65 'in altında	9	52,9	52,9	52,9
%65 ve 65 'in üstünde	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

yonetici sayisi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	11,8	11,8	11,8
4,00	3	17,6	17,6	29,4
5,00	3	17,6	17,6	47,1
6,00	4	23,5	23,5	70,6
7,00	1	5,9	5,9	76,5
12,00	3	17,6	17,6	94,1
60,00	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

yonetim kademesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	11,8	11,8	11,8
2,00	4	23,5	23,5	35,3
3,00	5	29,4	29,4	64,7
4,00	2	11,8	11,8	76,5
5,00	1	5,9	5,9	82,4
6,00	2	11,8	11,8	94,1
7,00	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	1	5,9	5,9	5,9
katılmıyor	1	5,9	5,9	11,8
katiliyor	4	23,5	23,5	35,3
kesinlikle katiliyor	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	5	29,4	29,4	29,4
katılmıyor	4	23,5	23,5	52,9
kararsiz	2	11,8	11,8	64,7
katiliyor	5	29,4	29,4	94,1
kesinlikle katiliyor	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	6	35,3	35,3	35,3
katılmıyor	2	11,8	11,8	47,1
kararsız	3	17,6	17,6	64,7
katılıyor	5	29,4	29,4	94,1
kesinlikle katılıyor	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
kararsız	2	11,8	11,8	23,5
katılıyor	6	35,3	35,3	58,8
kesinlikle katılıyor	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	1	5,9	5,9	5,9
katılmıyor	2	11,8	11,8	17,6
kararsız	4	23,5	23,5	41,2
katılıyor	5	29,4	29,4	70,6
kesinlikle katılıyor	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	1	5,9	5,9	5,9
katılmıyor	1	5,9	5,9	11,8
kararsız	3	17,6	17,6	29,4
katılıyor	6	35,3	35,3	64,7
kesinlikle katılıyor	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyor	1	5,9	5,9	5,9
katılıyor	5	29,4	29,4	35,3
kesinlikle katılıyor	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katiliyor	6	35,3	35,3	35,3
kesinlikle katiliyor	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
kararsiz	2	11,8	11,8	23,5
katiliyor	8	47,1	47,1	70,6
kesinlikle katiliyor	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
katılmıyor	3	17,6	17,6	29,4
kararsiz	1	5,9	5,9	35,3
katiliyor	6	35,3	35,3	70,6
kesinlikle katiliyor	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	3	17,6	17,6	17,6
katılmıyor	2	11,8	11,8	29,4
kararsiz	3	17,6	17,6	47,1
katiliyor	4	23,5	23,5	70,6
kesinlikle katiliyor	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	4	23,5	23,5	23,5
katılmıyor	3	17,6	17,6	41,2
kararsiz	3	17,6	17,6	58,8
katiliyor	5	29,4	29,4	88,2
kesinlikle katiliyor	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katilmiyor	3	17,6	17,6	17,6
kararsiz	3	17,6	17,6	35,3
katiliyor	6	35,3	35,3	70,6
kesinlikle katiliyor	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katilmiyor	1	5,9	5,9	5,9
katilmiyor	3	17,6	17,6	23,5
kararsiz	3	17,6	17,6	41,2
katiliyor	8	47,1	47,1	88,2
kesinlikle katiliyor	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katilmiyor	1	5,9	5,9	5,9
kararsiz	1	5,9	5,9	11,8
katiliyor	7	41,2	41,2	52,9
kesinlikle katiliyor	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katilmiyor	2	11,8	11,8	11,8
kararsiz	1	5,9	5,9	17,6
katiliyor	4	23,5	23,5	41,2
kesinlikle katiliyor	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katilmiyor	3	17,6	17,6	17,6
kararsiz	1	5,9	5,9	23,5
katiliyor	7	41,2	41,2	64,7
kesinlikle katiliyor	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	6	35,3	35,3	35,3
katılmıyor	2	11,8	11,8	47,1
kararsız	2	11,8	11,8	58,8
katılıyor	4	23,5	23,5	82,4
kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
katılmıyor	5	29,4	29,4	41,2
kararsız	2	11,8	11,8	52,9
katılıyor	4	23,5	23,5	76,5
kesinlikle katılıyor	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	3	17,6	17,6	17,6
katılmıyor	6	35,3	35,3	52,9
kararsız	1	5,9	5,9	58,8
katılıyor	5	29,4	29,4	88,2
kesinlikle katılıyor	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
katılmıyor	4	23,5	23,5	35,3
kararsız	2	11,8	11,8	47,1
katılıyor	6	35,3	35,3	82,4
kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	3	17,6	17,6	17,6
katılmıyor	4	23,5	23,5	41,2
kararsız	2	11,8	11,8	52,9
katılıyor	5	29,4	29,4	82,4
kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
katılmıyor	5	29,4	29,4	41,2
kararsız	3	17,6	17,6	58,8
katılıyor	4	23,5	23,5	82,4
kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	6	35,3	35,3	35,3
katılmıyor	9	52,9	52,9	88,2
kararsız	1	5,9	5,9	94,1
katılıyor	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid katılmıyor	4	23,5	23,5	23,5
kararsız	2	11,8	11,8	35,3
katılıyor	5	29,4	29,4	64,7
kesinlikle katılıyor	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
katılmıyor	2	11,8	11,8	23,5
kararsız	3	17,6	17,6	41,2
katılıyor	6	35,3	35,3	76,5
kesinlikle katılıyor	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kesinlikle katılmıyor	3	17,6	17,6	17,6
katılmıyor	3	17,6	17,6	35,3
kararsız	3	17,6	17,6	52,9
katılıyor	6	35,3	35,3	88,2
kesinlikle katılıyor	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

s28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyor	3	17,6	17,6	17,6
	katılmıyor	5	29,4	29,4	47,1
	kararsız	1	5,9	5,9	52,9
	katılıyor	5	29,4	29,4	82,4
	kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

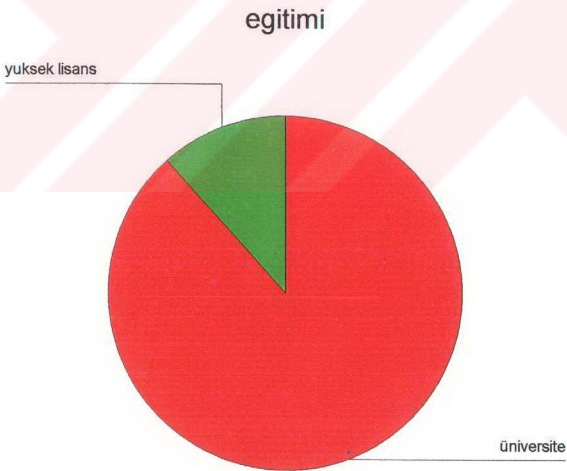
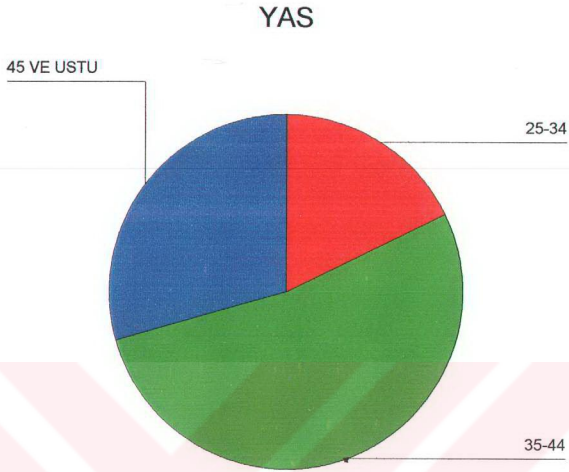
s29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
	katılmıyor	5	29,4	29,4	41,2
	kararsız	3	17,6	17,6	58,8
	katılıyor	4	23,5	23,5	82,4
	kesinlikle katılıyor	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

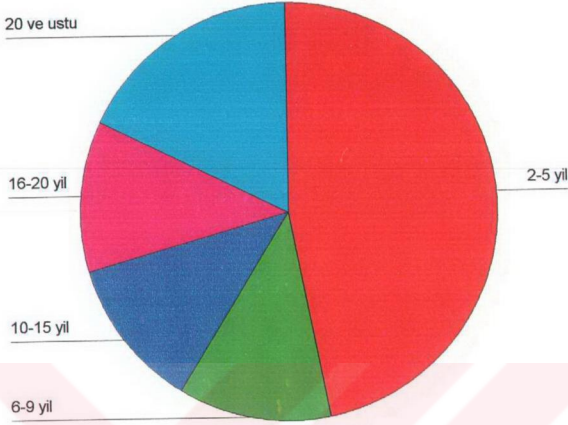
s30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kesinlikle katılmıyor	2	11,8	11,8	11,8
	katılmıyor	1	5,9	5,9	17,6
	kararsız	1	5,9	5,9	23,5
	katılıyor	8	47,1	47,1	70,6
	kesinlikle katılıyor	5	29,4	29,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

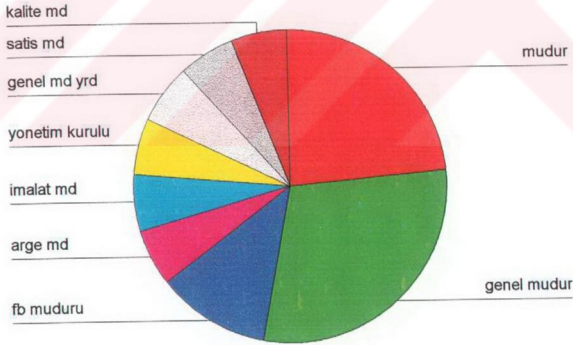
Pie Chart



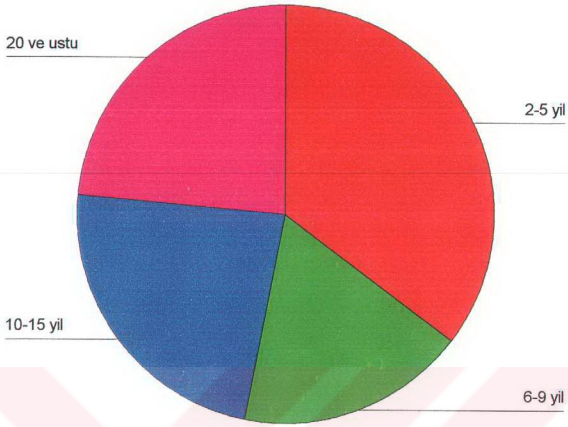
simdiki isyeride kac yildir calisiyor



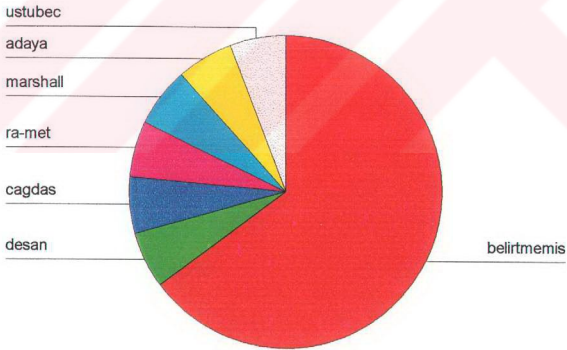
isyerindeki konumu



boya sekt kac yildir calisiyor

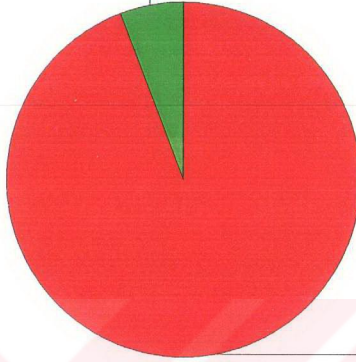


isletme adi



hukuki yapisi

limited



as

calisan sayisi

680,00

250,00

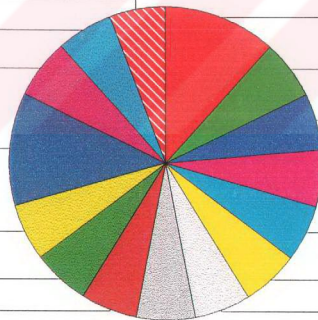
200,00

100,00

91,00

85,00

70,00



6,00

25,00

27,00

35,00

40,00

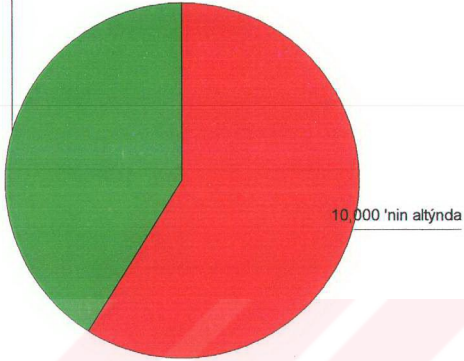
50,00

60,00

67,00

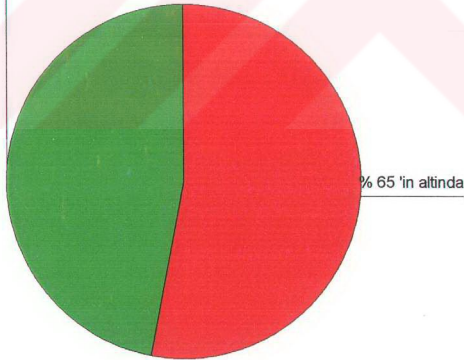
uretim kapasitesi

10,000 ve 10,000'nin

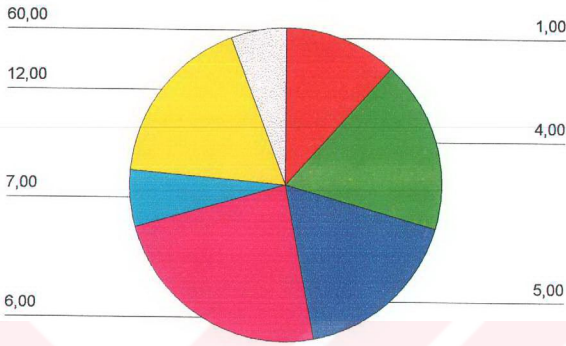


kapasite kullanım oranı

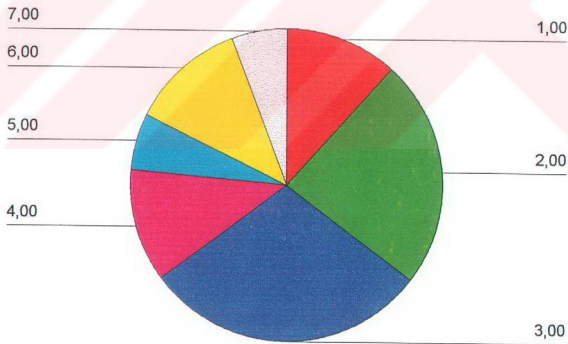
%65 ve 65 'in üstünd



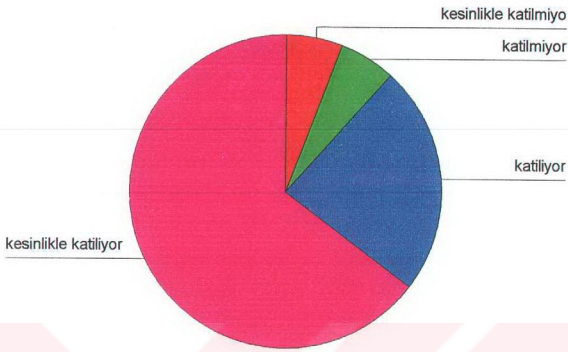
yonetici sayisi



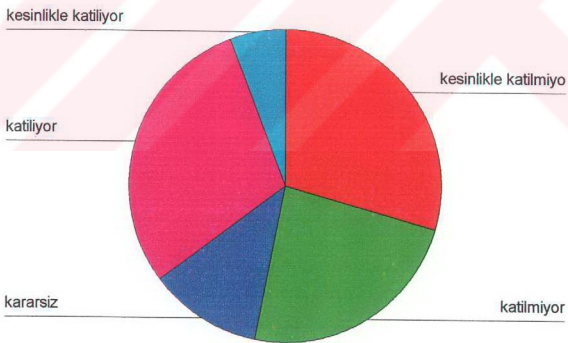
yonetim kademesi



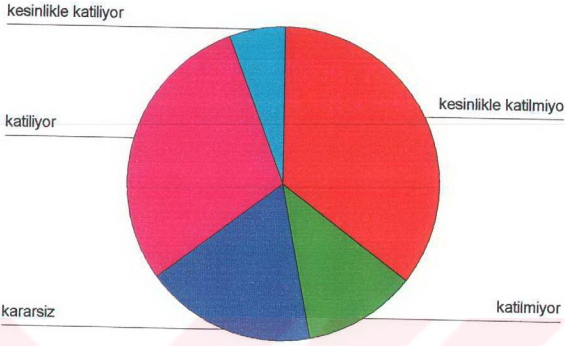
s1



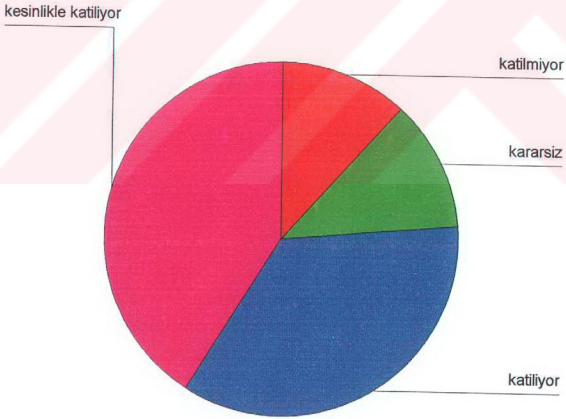
s2



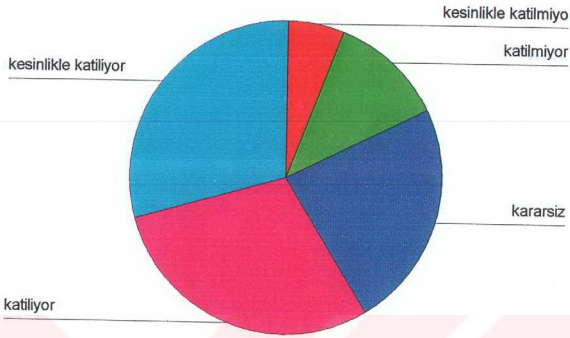
s3



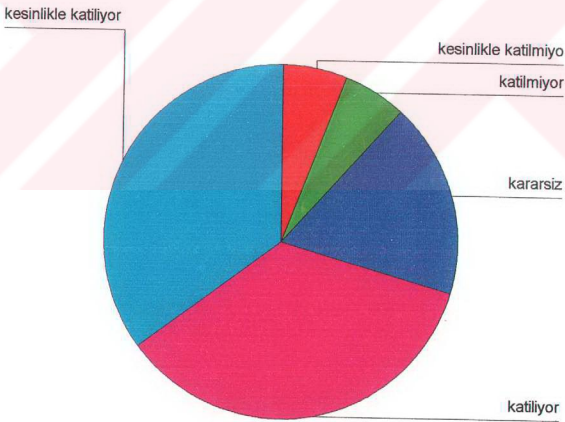
s4



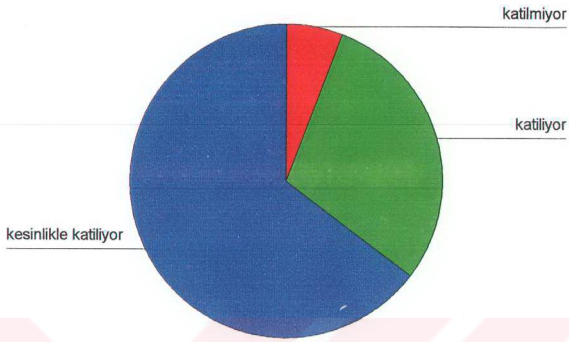
s5



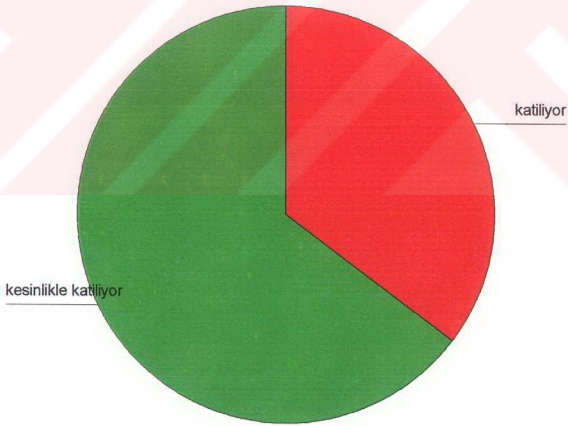
s6



s7



s8



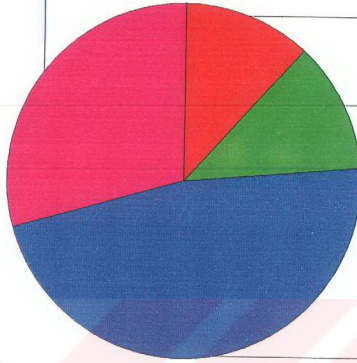
s9

kesinlikle katılıyor

katılmıyor

kararsız

katılıyor



s10

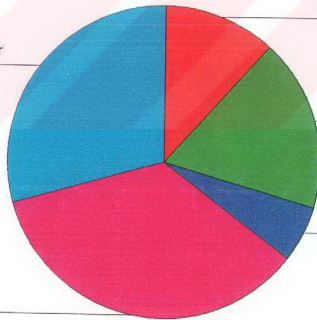
kesinlikle katılıyor

kesinlikle katılmıyo

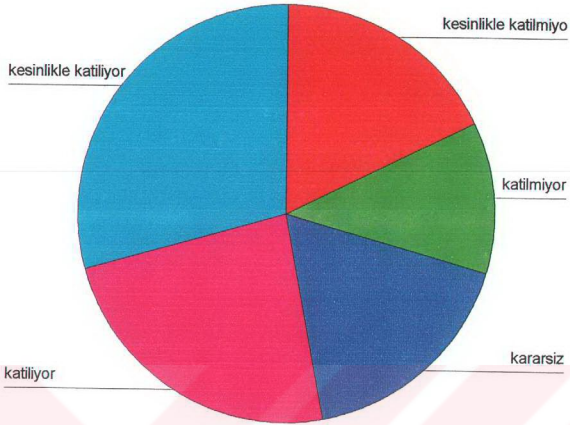
katılmıyor

kararsız

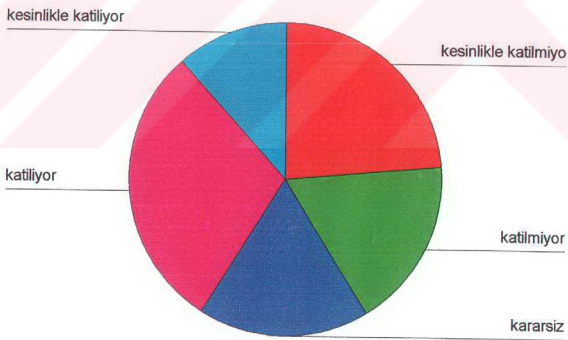
katılıyor



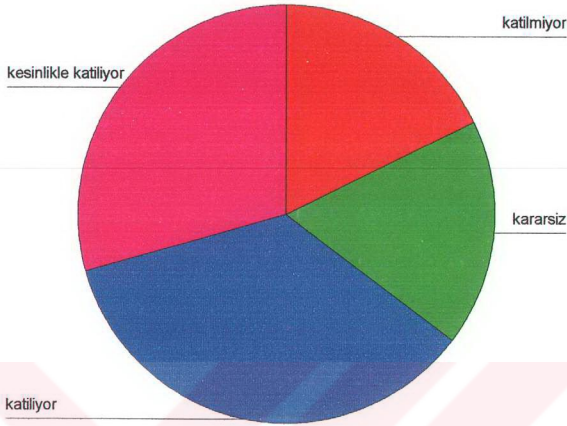
s11



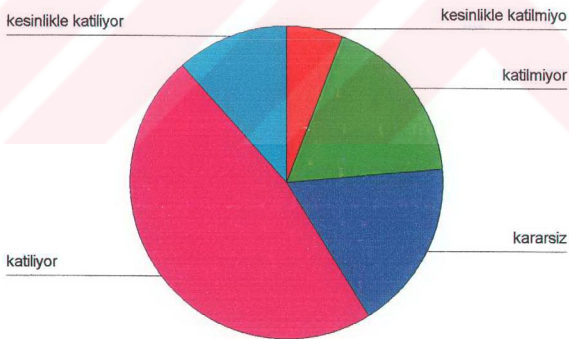
s12



s13



s14



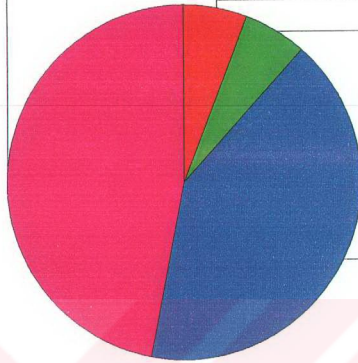
s15

kesinlikle katılıyor

katılmıyor

kararsız

katılıyor



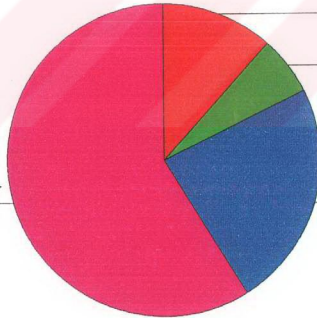
s16

katılmıyor

kararsız

katılıyor

kesinlikle katılıyor



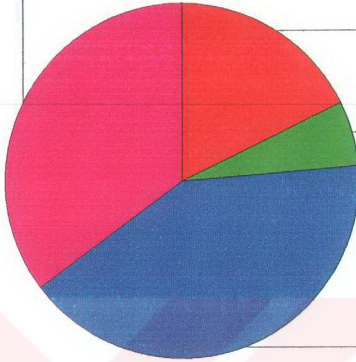
s17

kesinlikle katılıyor

katılmıyor

kararsız

katılıyor



s18

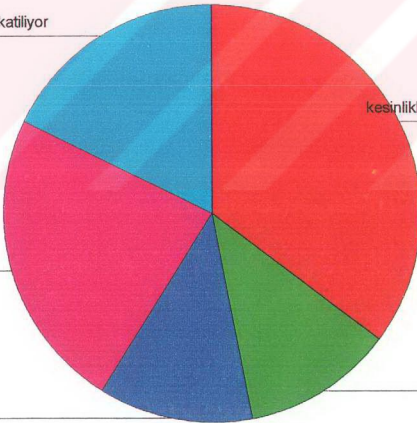
kesinlikle katılıyor

kesinlikle katılmıyo

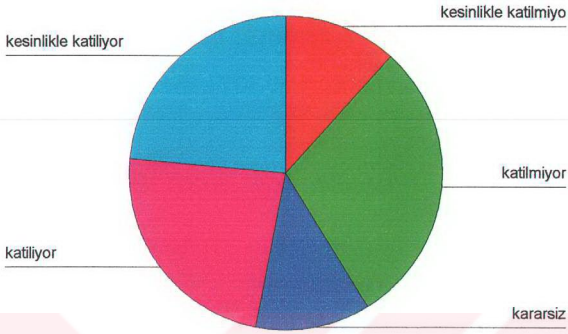
katılmıyor

katılıyor

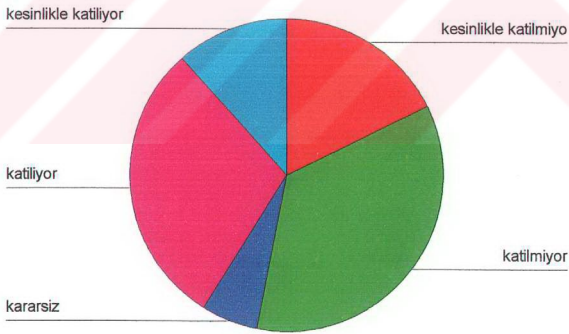
kararsız



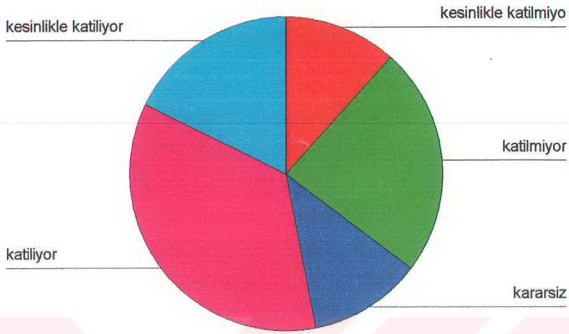
s19



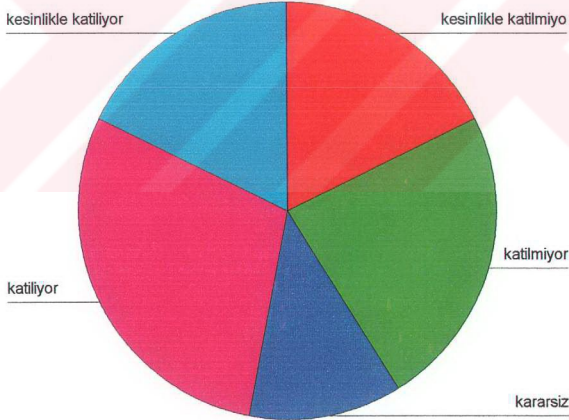
s20



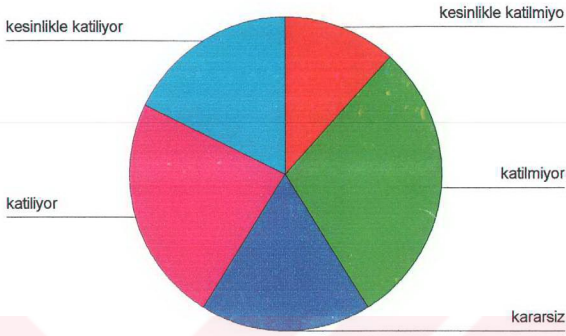
s21



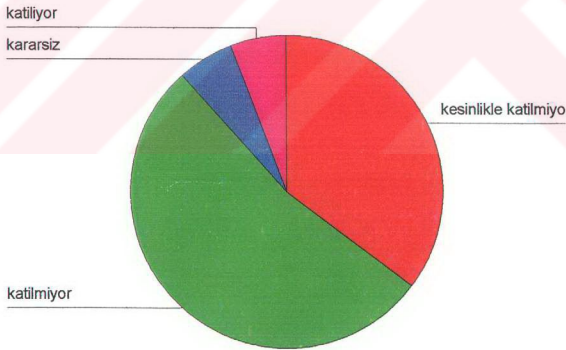
s22



s23

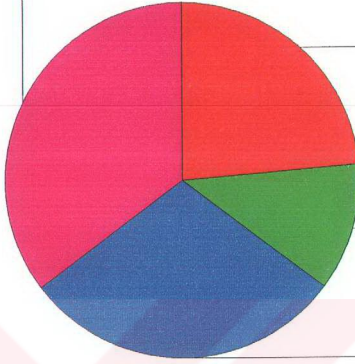


s24



s25

kesinlikle katılıyor



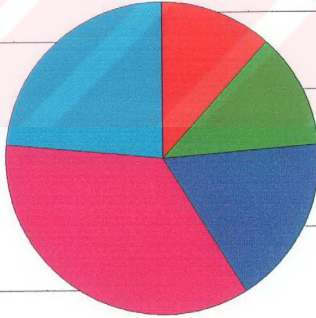
katılmıyor

kararsız

katılıyor

s26

kesinlikle katılıyor



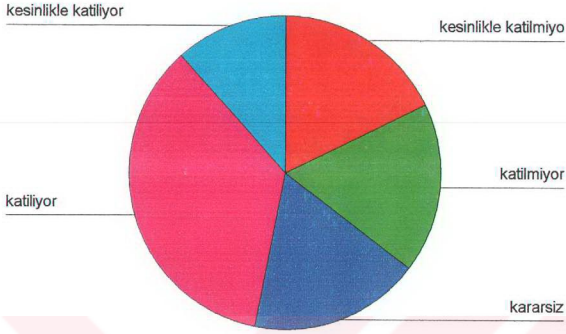
kesinlikle katılmıyor

katılmıyor

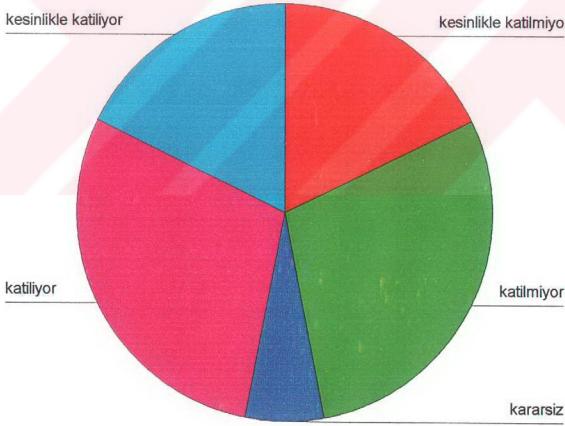
kararsız

katılıyor

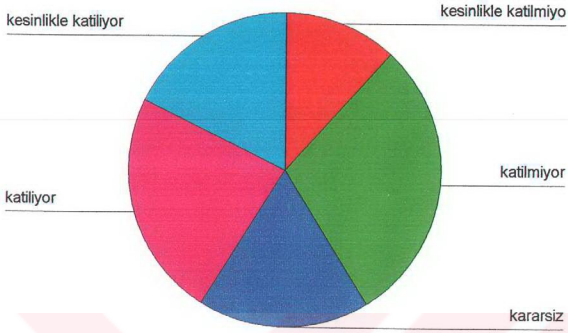
s27



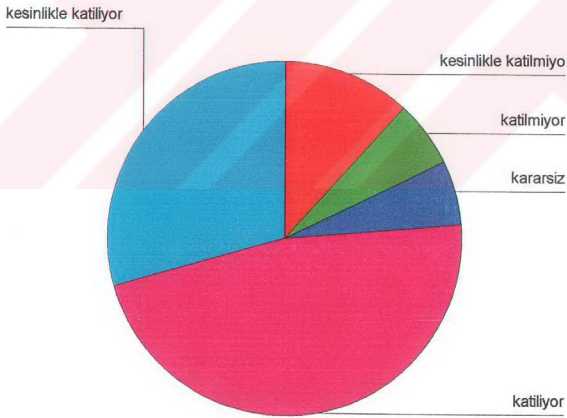
s28



s29



s30



ANALİZ 1

Soru 1: Bir ürünün insan sağlığına zarar vermemesi, ürünün getireceği kârdan daha fazla öneme sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	
Katılmıyor	%10	
Kararsız		
Katılıyor	%30	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%50	%85,7

Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %85,7'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", geri kalan %14,3'lük kısmının ise "Katılıyorum" cevabı vererek tamamının ürünlerin insan sağlığına zarar vermemesinin ürünlerin getireceği kârdan daha önemli olduğunu belirttiği görülmektedir. Küçük işletmelere bakıldığında ise %50'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", %30'unun ise "Katılıyorum" cevabı vererek insan sağlığına kârdan daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Küçük işletmeler içinde toplam %20'lik bir dilim "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevaplarını vermiştir. Küçük işletmelerin toplam %80'lik bir dilimi insan sağlığını kârdan daha üst düzeyde tutarken, %20'si bunun aksini düşünmektedir.

Buna göre, büyük işletmelerin, insan sağlığı konusunda küçük işletmelere göre daha duyarlı olduklarını söylemek mümkündür.

ANALİZ 2

Soru 2: İşletmenin sağlayacağı büyüme ve rekabet avantajı, tüketici haklarının korunması konusundan daha fazla öneme sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		%71,4
Katılmıyor	%30	%14,3
Kararsız	%20	
Katılıyor	%40	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%10	

Tüketici haklarına verilen önemi, büyüme ve rekabet avantajına göre ölçmeye yönelik bu soruda, büyük işletmelerin %71,4'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", %14,3'ü de "Katılmıyorum" cevabı vererek tüketici haklarını büyüme ve rekabet avantajına göre daha önemli gördüğünü belirtmiştir. Küçük işletmelerin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, %40'ının "Katılıyorum" ve %10'unun da "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı verdiği görülmektedir. Buna göre küçük işletmelerin toplam %50'lik bir kesimi büyüme ve rekabet avantajı sağlamanın tüketici haklarının korunmasına göre daha önemli olduğunu düşünmektedir. Ancak küçük işletmeler içinde de bu fikrin aksini savunan %30'luk bir dilimin bulunması küçük işletmelerin tamamının tüketici hakları konusunda duyarsız olduğunun söylenmesine engeldir.

Küçük işletmeler ve büyük işletmelerin bu soruya verdikleri cevapların yüzdeleri karşılaştırıldığında, büyük işletmelerin tüketici hakları konusunda küçük işletmelere göre daha duyarlı olduklarının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 3

Soru 3: Ürünlerle ilgili olumsuz özellikleri ortaya çıkararak rekabet avantajını azaltacak bilgilere kullanma ve korunma talimatlarında yer verilmemektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%71,4
Katılmıyor	%10	%14,3
Kararsız	%30	
Katılıyor	%40	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%10	

Ürünlerle ilgili olumsuz özellikler konusunda, tüketicilere doğru bilgiler verilip verilmediğini belirlemeye yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %71,4'ünün bu bilgilere kullanma ve korunma talimatlarında kesinlikle yer verildiğini belirttiği görülmektedir. Büyük işletmeler içinde %14,3'lük bir kesim ise "Katılıyorum" cevabı vererek, rekabet avantajını azaltacak bilgilerin tüketiciye ulaştırılmadığını ifade etmiştir. Küçük işletmelerin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, küçük işletmelerin %40'ının "Katılıyorum" cevabı vererek, tüketicilerin, ürünlerin olumsuz özellikleri ile ilgili olarak bilgilendirilmediğini belirtmiştir. Aynı doğrultuda fikir beyan eden diğer kesim de "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı veren %10'luk dilimdir. Küçük işletmelerin sadece toplam %20'lik bir kesimi "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevabı vererek tüketicinin korunması konusunda duyarlı olduğunu göstermiştir.

Her iki grup birbiriyle karşılaştırıldığında, büyük işletmelerin, tüketicinin doğru bir şekilde bilgilendirilmesi konusunda küçük işletmelere göre daha duyarlı davrandıkları görülmektedir.

ANALİZ 4

Soru 4: İşletmemizde özürlü ve yardıma muhtaç bireylere iş imkanı sağlanmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%20	
Kararsız	%20	
Katılıyor	%50	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%10	%85,7

Toplum içinde bulunan özürlü ve yardıma muhtaç bireylere iş imkanı sağlama konusunda işletmelerin tutumunu inceleme amaçlı bu soruya büyük işletmelerin %85,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", geri kalan %14,3'lük kesim ise "Katılıyorum" cevabı vermiştir. Buna göre büyük işletmelerin tamamı, işletmelerinde özürlü ve yardıma muhtaç bireylere iş imkanı sağlandığını ifade etmiş olmaktadır. Küçük işletmelerin ise %50'lik bir kesimi "Katılıyorum" cevabı verirken %20'si "Katılmıyorum" cevabı vermiştir.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmeler küçük işletmelere göre özürlü ve yardıma muhtaç bireyleri istihdam etme konusunda daha hassas davranmaktadır. Ancak, küçük işletmelerde çalışan sayılarının düşük olduğu göz önüne alındığında bu sonucun kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

ANALİZ 5

Soru 5: Çalışanların ücretleri adil ve tatmin edici düzeydedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	
Katılmıyor	%10	%14,3
Kararsız	%20	%28,6
Katılıyor	%30	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%30	%28,6

Çalışanların ücret tatminine verilen önemin araştırıldığı bu soruya büyük işletmelerin %28,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum", diğer %28,6'sı ise "Katılıyorum", küçük işletmelerin ise %30'u "Kesinlikle Katılıyorum", diğer %30'u da "Katılıyorum" cevabı vererek ücretlerin adil ve tatmin edici olduğunu belirtmiştir. Büyük işletmeler içinde %14,3'lük bir kesim "Katılmıyorum" cevabı verirken, %28,6'sı kararsız olduğunu ifade etmiştir. Küçük işletmelerin %20'si kararsız olduğunu belirtmiş, toplam %20'si ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevabı vererek ücretlerin adil ve tatmin edici olmadığını belirtmiştir.

Sonuçlar büyük ve küçük işletmeler açısından karşılaştırıldığında, ücret tatminine verilen önem konusunda iki grup arasında belirgin bir farklılık olmadığı görülmektedir.

ANALİZ 6

Soru 6: Çalışan memnuniyetine azami önem verilmektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	
Katılmıyor		%14,3
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%50	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%20	%57,1,

Çalışan memnuniyetine verilen önemi ölçmeye yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %57,1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", %14,3'ünün "Katılıyorum", küçük işletmelerin ise %20'sinin "Kesinlikle Katılıyorum", %50'sinin ise "Katılıyorum" cevabı vererek çalışan memnuniyetine önem verildiğini belirtmiştir. Toplamlar açısından inceleme yapıldığında büyük işletmelerin %71,4'ünün, küçük işletmelerin ise %70'inin çalışan memnuniyetine önem verdiği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasında çalışan memnuniyetine verilen önem konusunda belirgin bir farklılığın olmadığını söylemek mümkündür.

ANALİZ 7

Soru 7: Çalışma saatleri iş hukukuna uygun olarak düzenlenmektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%10	
Kararsız		
Katılıyor	%30	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%60	%71,4

Çalışma saatlerinin iş hukukuna uygunluğunun araştırıldığı bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %71,4'ünün "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının ise "Katılıyorum" cevabı verdiği görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %60'ı "Kesinlikle Katılıyorum", %30'u ise "Katılıyorum" cevabı vermiştir. Küçük işletmeler içinde "Katılmıyorum" cevabı veren sadece %10'luk bir dilim bulunmaktadır.

Verilen cevaplar birbiriyle karşılaştırıldığında küçük işletmeler ile büyük işletmeler arasında çalışma saatlerinin iş hukukuna uygun olması konusunda bir farklılık olmadığı, her iki grubun da çalışma saatlerini iş hukukuna uygun olarak düzenlediği sonucuna ulaşılmaktadır.

ANALİZ 8

Soru 8: İşten çıkarmalar iş hukukuna uygundur.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor		
Kararsız		
Katılıyor	%50	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%50	%85,7

İşten çıkarmaların iş hukukuna uygunluğunu inceleyen bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %85,7'sinin “Kesinlikle Katılıyorum”, %14,3'ünün ise “Katılıyorum” cevabı verdiği görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %50'si “Kesinlikle Katılıyorum”, diğer %50'si de “Katılıyorum” cevabı vermiştir. Hem küçük hem de büyük işletmeler içinde aksi yönde cevap veren bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara dayanarak hem küçük hem de büyük işletmelerin işten çıkarmalar konusunda iş hukukuna uygun davrandığının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 9

Soru 9: İşçi sağlığı ile ilgili özel ve yeterli düzeyde önlemler alınmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%20	
Kararsız	%10	%14,3
Katılıyor	%60	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%10	%57,1

İşçi sağlığı ile ilgili alınan önlemlerin yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan bu soruya büyük işletmelerin %57,1'i "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sı "Katılıyorum" cevabı vererek işçi sağlığına yeterli ilginin gösterildiğini belirtmiştir. Küçük işletmelerin verdikleri cevaplar incelendiğinde, %60'ının "Katılıyorum", %20'sinin ise "Katılmıyorum" cevabı verdiği görülmektedir.

Büyük işletmeler içinde katılmadığını belirten hiçbir işletmenin bulunmaz iken küçük işletmelerin %20'sinin katılmadığını ifade etmesi, büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla işçi sağlığına daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

ANALİZ 10

Soru 10: Sektör genelinde sigortasız işçi çalıştırma uygulaması yaygındır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%14,3
Katılmıyor	%10	%28,6
Kararsız	%10	
Katılıyor	%40	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%30	%28,6

Sigortasız işçi çalıştırma konusunda sektördeki işletmelerin tutumunu belirlemeye yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde büyük işletmelerin %28,6'sının "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının "Katılıyorum", %28,6'sının "Katılmıyorum" ve geri kalan %14,3'ünün ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı verdiği görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında büyük işletmelerin belirli bir cevapta yığılım göstermedikleri ancak toplamda katıldığını ifade edenlerin katılmadığını ifade edenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum büyük işletmelerin sektörde sigortasız işçi çalıştırıldığına inandıklarını göstermektedir. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılıyorum", %30'u ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermiştir. Büyük işletmelerin toplam %57,2'si katıldığını belirtirken, küçük işletmelerde bu oranın %70 olduğu görülmektedir.

Küçük işletmeler ile büyük işletmeler karşılaştırıldığında, küçük işletmelerin büyük işletmelere göre, sektörde sigortasız işçi çalıştırıldığına daha fazla inandıkları görülmektedir.

ANALİZ 11

Soru 11: Boya sektöründe kayıt dışı işlemler yapılmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		%42,9
Katılmıyor		%28,6
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%30	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%50	

Boya sektöründe kayıt dışı işlemler yapılıp yapılmadığı konusunda işletmelerin fikirlerini almaya yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %42,9'unun "Kesinlikle Katılmıyorum", %28,6'sının ise "Katılmıyorum" cevabı vererek toplam %71,5'inin kayıt dışı işlemler yapılmadığını ifade ettiği görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %50'si "Kesinlikle Katılıyorum", %30'u da "Katılıyorum" cevabı vererek toplam %80'i kayıt dışı işlemler yapıldığını belirtmiştir.

Sonuçlar karşılaştırıldığında büyük işletmelerin sektörde kayıt dışı işlemler yapılmadığını düşündüğü, oysa küçük işletmelerin bunun aksini savunduğu görülmektedir.

ANALİZ 12

Soru 12: Sektörde faaliyet gösteren işletmeler vergi ödemeleri konusunda hassas davranmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%40	
Katılmıyor	%20	%14,3
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%20	%42,9
Kesinlikle Katılıyor		%28,6

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin vergi ödemeleri konusundaki hassasiyetinin belirlenmesine yönelik bu soruya büyük işletmelerin %42,9'u "Katılıyorum", %28,6'sı da "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek vergi ödemeleri konusunda hassas davranıldığını düşündüklerini ifade etmiştir. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Kesinlikle Katılmıyorum", %20'si de "Katılmıyorum" cevabı vererek vergi ödemeleri konusunda hassas davranılmadığını düşündüklerini ifade etmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde, büyük işletmelerin toplam %71,5'ı vergi ödemeleri konusunda hassas davranıldığını düşünürken, küçük işletmelerin %60'ı bunun aksini düşünmektedir.

ANALİZ 13

Soru 13: Öğrencilere burs verme, staj imkanı sağlama gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%30	
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%30	%42,9
Kesinlikle Katılıyor	%20	%42,9

Öğrencilere çeşitli imkanlar sunma konusunda işletmelerin tutumunu araştırmaya yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %42,9'unun "Kesinlikle Katılıyorum", diğer %42,9'unun ise "Katılıyorum" cevabı vererek toplam %85,8'inin öğrencilere çeşitli imkanlar sağlandığını ifade ettiği görülmektedir. Büyük işletmeler içinde "Katılmıyorum" veya "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı veren hiçbir işletme bulunmamaktadır. Küçük işletmelerin ise %30'u "Katılıyorum", %20'si "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı verirken, %30'luk bir kısmı da "Katılmıyorum" cevabı vermiştir.

Bu sonuçlar birbirleriyle karşılaştırıldığında, büyük işletmelerin öğrencilere burs verme, staj imkanı sağlama gibi konularda küçük işletmelere göre daha duyarlı oldukları görülmektedir.

ANALİZ 14

Soru 14: Çeşitli sosyal, kültürel ve eğitimle ilgili faaliyetler için toplumsal katkı ve destek sağlanmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	
Katılmıyor	%20	%14,3
Kararsız	%30	
Katılıyor	%40	%57,1
Kesinlikle Katılıyor		%28,6

Çeşitli faaliyetler için toplumsal katkı ve desteğin sağlanıp sağlanmadığının ölçülmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %57,1'inin "Katılıyorum", %28,6'sının ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek toplumsal katkı ve desteğe önem verildiğini bildirdiği görülmektedir. Büyük işletmelerin toplam %85,7'si katıldığını ifade ederken "Katılmıyorum" cevabı veren sadece %14,3'lük bir kesim bulunmaktadır. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılıyorum" cevabı vererek toplumsal katkı ve desteğe önem verildiğini belirtirken, %30'u "Kararsızım", %20'si ise "Katılmıyorum" cevabı vermiştir.

Değerlerin birbiriyle karşılaştırılması neticesinde, büyük işletmelerin, çeşitli sosyal, kültürel ve eğitimle ilgili faaliyetler için, küçük işletmelere göre daha fazla katkı sağlama eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

ANALİZ 15

Soru 15: Her türlü işletme faaliyeti ile ilgili olarak toplumsal inanç ve değerlere saygılı davranılmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%10	
Kararsız		%14,3
Katılıyor	%60	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%30	%71,4

İşletmelerin faaliyetleri ile ilgili olarak toplumsal inanç ve değerlere saygılı davranma konusundaki tutumlarını incelemeye yönelik bu soruya büyük işletmelerin %71,4'ü "Kesinlikle Katılıyorum", %14,3'ü "Katılıyorum", küçük işletmelerin ise %60'ının "Katılıyorum", %30'unun da "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek toplumsal inanç ve değerlere saygılı davranıldığını ifade ettiği görülmektedir. Büyük işletmeler içinde katılmadığını ifade eden hiçbir işletmeye rastlanmamaktadır. Küçük işletmelerin ise %10'u "Katılmıyorum" cevabı vermiştir. Topamlar açısından bakıldığında büyük işletmelerin %85,7'si katıldığını ifade ederken, küçük işletmelerde bu oran %90'dır.

Sonuçların birbiriyle karşılaştırılması neticesinde, küçük ve büyük işletmeler arasında toplumsal inanç ve değerlere saygılı davranma konusunda belirgin bir farklılığın olmadığı, hatta küçük işletmelerin bu konuya katılma derecesinin büyük işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

ANALİZ 16

Soru 16: Pazar kalitesini arttırma ve mamul kalitesini uluslararası rekabete hazırlama konusunda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%20	
Kararsız	%10	
Katılıyor	%30	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%40	%85,7

İşletmelerin araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ölçülmesine yönelik bu soruya büyük işletmelerin %85,7'si "Kesinlikle Katılıyorum", %14,3'ü "Katılıyorum", küçük işletmelerin ise, %40'ı "Kesinlikle Katılıyorum", %30'u "Katılıyorum" cevabı vererek araştırma-geliştirme faaliyetlerine önem verildiğini belirtmiştir. Büyük işletmeler içinde aksi fikir beyan eden bulunmazken küçük işletmelerin %20'si "Katılmıyorum" şeklinde cevap vermiştir.

Bu sonuçlara göre büyük işletmelerin pazar kalitesini arttırma ve mamul kalitesini uluslararası rekabete hazırlama konusunda küçük işletmelere göre daha fazla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunduklarının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 17

Soru 17: Çevrenin korunması için gerekli önlemler alınmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%20	%14,3
Kararsız	%10	
Katılıyor	%50	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%20	%57,1

İşletmelerin çevrenin korunması için gerekli önlemleri alıp almadıklarının belirlenmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %57,1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının "Katılıyorum", küçük işletmelerin ise, %50'sinin "Katılıyorum", %20'sinin ise "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek çevrenin korunması için gerekli önlemlerin alındığını ifade ettiği görülmektedir. Büyük işletmelerin toplam %85,7'si katıldığını ifade ederken, küçük işletmeler açısından aynı oran %70'dir.

Bu değerlere göre büyük işletmeler çevrenin korunması konusunda küçük işletmelere göre daha duyarlı davranmaktadır.

ANALİZ 18

Soru 18: Çevrenin korunmasına yönelik önlemlerin yarattığı yüksek maliyetler nedeniyle, atıklar alıcı ortamlara arıtılmadan verilmektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%71,4
Katılmıyor	%10	%14,3
Kararsız	%20	
Katılıyor	%30	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%30	

Atıkların alıcı ortamlara verilirken arıtılıp arıtılmadığının belirlenmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %71,4'ünün "Kesinlikle Katılmıyorum", %14,3'ünün ise "Katılmıyorum" cevabı vererek atıkların arıtılmadan alıcı ortamlara verilmediğini ifade ettiği görülmektedir. Küçük işletmelerin ise, %30'u "Kesinlikle Katılıyorum" ve diğer %30'u da "Katılıyorum" cevabı vererek atıkların arıtılmadan alıcı ortamlara verildiğini ifade etmiştir. Toplam olarak bakıldığında, büyük işletmelerin %85,7'si atıkların arıtıldığını belirtirken, küçük işletmelerin %60'ı atıkların arıtılmadığını ifade etmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, büyük işletmelerin atıkların arıtılması konusunda küçük işletmelere göre daha duyarlı olduklarının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 19

Soru 19: Boya atıklarının doğal çevrede yaratacağı tahribatlar konusunda bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler yeterince bilgi sahibidir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%20	
Katılmıyor	%40	%14,3
Kararsız	%20	
Katılıyor	%20	%28,6
Kesinlikle Katılıyor		%57,1

Boya atıklarının doğal çevrede yarattığı tahribatlar konusunda sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bilgi düzeyinin irdelenmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde büyük işletmelerin %57,1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının da "Katılıyorum" cevabı vererek işletmelerin yeterince bilgi sahibi olduğunu belirttiği görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılmıyorum", %20'si de "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vererek toplam %60'ı işletmelerin yeterince bilgi sahibi olmadığını ifade etmiştir.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre, işletmelerin çevreye verilebilecek zararlar konusundaki bilgi düzeylerini daha yüksek bulmaktadır.

ANALİZ 20

Soru 20: İşletmede üst yönetimin politika ve strateji belirlemede kârlılık toplumsal faydadan daha ön planda tutulmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%28,6
Katılmıyor	%40	%28,6
Kararsız		%14,3
Katılıyor	%30	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%20	

İşletmelerde, üst yönetimin politika ve strateji belirlemede kârlılık ve toplumsal fayda kriterlerinden hangisinin daha ön planda tutulduğunun belirlenmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %28,6'sının "Kesinlikle Katılmıyorum" ve diğer %28,6'sının da "Katılmıyorum" cevabı vererek toplumsal faydanın daha ön planda tutulduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Küçük işletmelerin verdikleri cevaplar incelendiğine, %40'ının "Katılmıyorum" cevabı vererek toplumsal faydaya öncelik tanıdığı görülmektedir. Küçük işletmelerin %30'u "Katılıyorum", %20'si de "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek toplam %50'si kârlılığın ön planda tutulduğunu ifade etmiştir. Büyük işletmeler içinde bu oran %28,6'dır.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmelerin, toplumsal faydayı küçük işletmelere göre kârlılıktan daha ön planda tuttuklarının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 21

Soru 21: İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ekonomik sorumluluklar sosyal sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%14,3
Katılmıyor	%10	%42,9
Kararsız	%10	%14,3
Katılıyor	%40	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%30	

Ekonomik sorumluluklar ile sosyal sorumluluklar arasında önceliğin işletmeler tarafından hangisine verildiğinin belirlenmesine yönelik bu soruya büyük işletmelerin %42,9'u "Katılmıyorum", %14,3'ü ise "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vererek önceliğin sosyal sorumluluğa verildiğini ifade etmişlerdir. Büyük işletmeler içinde %28,6'lık bir kesim önceliğin ekonomik sorumluluğa verildiğini gösteren "Katılıyorum" cevabı vermiştir. Küçük işletmelerin %40'lık bir kesimi "Katılıyorum", %30'luk bir kesimi de "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek önceliğin ekonomik sorumluluğa verildiğini ifade etmiştir. Küçük işletmeler içinde toplam %20'lik bir kesim ise "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" v-cevabı vermiş ve önceliğin sosyal sorumluluğa verildiğini ifade etmiştir.

Sonuçlar karşılaştırıldığında büyük işletmelerin küçük işletmelere göre sosyal sorumluluğa ekonomik sorumluluktan daha fazla öncelik verdikleri görülmektedir.

ANALİZ 22

Soru 22: Boya sektöründe gayriresmi muhasebe sistemine başvurulduğu görülmektedir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		%42,9
Katılmıyor	%20	%28,6
Kararsız	%10	%14,3
Katılıyor	%40	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%30	

Boya sektöründe gayriresmi muhasebeye başvurulup başvurulmadığı konusunda işletmelerin fikrini almaya yönelik bu soruya büyük işletmelerin %42,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %28,6'sı da "Katılmıyorum" şeklinde cevap vererek toplam %71,5'i sektörde gayriresmi muhasebe sistemine başvurulmadığını ifade etmiştir. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılıyorum" ve %30'u da "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek toplam %70'i sektörde gayriresmi muhasebe sistemine başvurulduğunu ifade etmiştir.

Sonuçların birbiriyle karşılaştırılması neticesinde, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre gayriresmi muhasebe sistemine başvurulmadığını düşündüğü görülmektedir.

ANALİZ 23

Soru 23: İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında sosyal sorumluluklar kanuni sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%20	
Katılmıyor	%40	%14,3
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%20	%28,6
Kesinlikle Katılıyor		%42,9

İşletmelerin sosyal sorumluluk ve kanuni sorumluluk arasındaki önceliğini tespit etmeye yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, büyük işletmelerin %42,9'unun "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının ise "Katılıyorum" cevabı vererek önceliği sosyal sorumluluğa verdikleri görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %40'lık bir kesimi "Katılmıyorum", %20'lik bir kesimi de "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vererek önceliğin kanuni sorumluluğa verildiğini ifade etmiştir. Küçük işletmeler içinde %20'lik bir kesim ise "Katılıyorum" diyerek önceliğin sosyal sorumluluğa verildiğini ifade etmiştir. Toplamlar açısından bakıldığında büyük işletmelerin %71,5'i sosyal sorumluluğa öncelik tanırken, küçük işletmelerin %60'ı kanuni sorumluluğa öncelik tanımaktadır.

Bu sonuçlara dayanarak büyük işletmelerin daha çok sosyal sorumluluğa, küçük işletmelerin ise kanuni sorumluluğa öncelik tanıdığının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 24

Soru 24: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak amacıyla yaptığı sosyal sorumluluğa aykırı davranışlar kabul edilebilir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%71,4
Katılmıyor	%70	%28,6
Kararsız	%10	
Katılıyor	%10	
Kesinlikle Katılıyor		

Rekabet avantajı sağlamak amacıyla sosyal sorumluluğa aykırı davranışların kabul edilip edilemeyeceğinin araştırılmasına yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde büyük işletmelerin %71,4'ünün "Kesinlikle Katılmıyorum", %28,6'sının ise "Katılmıyorum" cevabı vererek tamamının sosyal sorumluluğa aykırı davranışları kabul edilmez bulduğu görülmektedir. Küçük işletmeler içinde ise %70'i "Katılmıyorum", , %10'u da "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vererek toplam %80'i sosyal sorumluluğa aykırı davranışların kabul edilmediğini ifade etmiştir. Ancak küçük işletmeler içinde %10'luk bir kesim kararsız olduğunu söylerken %10'luk diğer bir kesim de "Katılıyorum" cevabı vererek sosyal sorumluluğa aykırı davranışların kabul edilebileceğini belirtmiştir.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmelerin, rekabet avantajı sağlasa dahi, sosyal sorumluluğa aykırı davranışları küçük işletmelere göre daha kabul edilmez bulduğunu söylemek mümkündür.

ANALİZ 25

Soru 25: İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ahlaki sorumluluklar kanuni sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		
Katılmıyor	%30	%14,3
Kararsız	%20	
Katılıyor	%30	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%20	%57,1

İşletmelerin ahlaki sorumluluk ile kanuni sorumluluklar arasındaki önceliğinin tespit edilmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde büyük işletmelerin %57,1'inin "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sının ise "Katılıyorum" cevabı vererek önceliği ahlaki sorumluluğa verdikleri ve sadece %14,3'ünün "Katılmıyorum" diyerek kanuni sorumluluğa öncelik tanıdığı görülmektedir. Küçük işletmelerin ise %30'u "Katılıyorum", , %20'si de "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek ahlaki sorumluluğa öncelik tanırken, %30'u "Katılmıyorum" cevabı vererek kanuni sorumluluğa öncelik tanıdığını ifade etmiştir. Toplamlar açısından bakıldığında büyük işletmelerin %85,7'sinin, küçük işletmelerin ise %50'sinin ahlaki sorumluluğa öncelik tanıdığı görülmektedir. Kanuni sorumluluğa öncelik tanıyan büyük işletmelerin oranı %14,3 iken, küçük işletmelerde bu oran %30'dur.

Buna göre büyük işletmelerin küçük işletmelere göre ahlaki sorumluluğa kanuni sorumluluktan daha fazla öncelik tanıdıklarının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 26

Soru 26: İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ahlaki sorumluluklar ekonomik sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%20	
Katılmıyor	%10	%14,3
Kararsız	%20	%14,3
Katılıyor	%40	%28,6
Kesinlikle Katılıyor	%10	%42,9

İşletmelerin ahlaki sorumlulukları ile ekonomik sorumlulukları arasındaki önceliklerin belirlenmesini amaçlayan bu soruya büyük işletmelerin %42,9'u "Kesinlikle Katılıyorum", %28,6'sı ise "Katılıyorum" cevabı vererek ahlaki sorumluluğa daha fazla öncelik tanıdığını belirtmiştir. Küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılıyorum", %10'u da "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermiş ve toplam %50'si ahlaki sorumluluğa daha fazla öncelik tanımıştır. Bu oran büyük işletmeler açısından toplam %71,5 olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçük işletmelerin %20'si "Kesinlikle Katılmıyorum", %10'u da "Katılmıyorum" cevabı vererek toplam %30'u, büyük işletmelerin ise sadece %14,3'ü "Katılmıyorum" cevabı vererek ekonomik sorumluluğa öncelik tanımıştır.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmeler, küçük işletmelere göre ahlaki sorumluluklara ekonomik sorumluluklardan daha fazla öncelik tanımaktadır.

ANALİZ 27

Soru 27: İşletmelerin çıkar grupları gözönüne alındığında toplumun bütünü sermayedarlardan daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%30	
Katılmıyor	%20	%14,3
Kararsız	%30	
Katılıyor	%20	%57,1
Kesinlikle Katılıyor		%28,6

İşletmeler açısından toplumun bütünü ile sermayedarlar arasındaki önceliğin belirlenmesine yönelik bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde büyük işletmelerin %57,1'inin "Katılıyorum", %28,6'sının "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek topluma öncelik tanıdığı, küçük işletmelerin ise %30'unun "Kesinlikle Katılmıyorum", %20'sinin de "Katılmıyorum" cevabı vererek sermayedarlara öncelik tanıdığı görülmektedir. Toplamda büyük işletmelerin %85,7'si topluma öncelik tanırken küçük işletmelerin %50'si sermayedarlara öncelik tanımakta, %30'u kararsız olduğunu ifade etmekte ve sadece %20'si topluma öncelik tanımaktadır.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre toplumun bütününe sermayedarlardan daha fazla öncelik tanıdığının söylenmesi mümkündür.

ANALİZ 28

Soru 28: İşletmelerin çıkar grupları gözönüne alındığında sermayedarlar sosyal gruplardan (tüketici koruma dernekleri, sendikalar, çevreci gruplar vb.) daha fazla önceliğe sahiptir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor		%42,9
Katılmıyor	%30	%28,6
Kararsız		%14,3
Katılıyor	%40	%14,3
Kesinlikle Katılıyor	%30	

İşletmelerin sermayedarlar ile sosyal gruplar arasındaki önceliğinin belirlenmesini amaçlayan bu soruya büyük işletmelerin %42,9'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %28,6'sı da "Katılmıyorum" cevabı vererek sosyal gruplara öncelik tanıdığını ifade etmiş, küçük işletmelerin ise %40'ı "Katılıyorum", %30'u da "Kesinlikle Katılıyorum" diyerek sermayedarlara daha fazla öncelik tanıdığını belirtmiştir. Küçük işletmeler içinde sadece %30'luk bir dilim "Katılmıyorum" cevabı vermiş ve sosyal gruplara öncelik tanımıştır. Toplamlar açısından bakıldığında büyük işletmelerin toplam %71,5'ı sosyal gruplara öncelik tanırken, küçük işletmelerin %70'ı sermayedarlara öncelik tanımaktadır.

Bu sonuçlara göre büyük işletmeler, küçük işletmelere göre sosyal gruplara sermayedarlardan daha fazla öncelik tanımaktadır.

ANALİZ 29

Soru 29: Yürütülmekte olan bir uygulamadan vazgeçilmesinde, toplumsal çıkarların zedelenmesi kârlılığın düşmesinden daha etkilidir.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%14,3
Katılmıyor	%50	
Kararsız	%30	
Katılıyor		%57,1
Kesinlikle Katılıyor	%10	%28,6

Yürütülmekte olan bir uygulamadan vazgeçilmesinde, toplumsal çıkarların zedelenmesi ile kârlılığın düşmesi nedenlerinden hangisinin daha etkili olduğunu karşılaştıran bu soruya büyük işletmelerin %57,1'i "Katılıyorum", %28,6'sı "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vermiş ve dolayısıyla ikisinin toplamı olan %85,7'si toplumsal çıkarların zedelenmesinin daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Küçük işletmelerin ise %50'si "Katılmıyorum", %10'u da "Kesinlikle Katılmıyorum" cevabı vermiş ve toplam %60'ı kârlılığın düşmesini daha etkili bir neden olarak gördüğünü ifade etmiştir.

Bu sonuçlara göre, büyük işletmeler, küçük işletmelere göre toplumsal çıkarları kârlılıktan daha ön planda tutmaktadır.

ANALİZ 30

Soru 30: İşletmenin bir uygulama veya faaliyetinin başarısının ölçülmesinde, maddi kazanç ölçütü sosyal başarı ölçütüne göre daha yaygın kullanılmaktadır.

	Küçük İşletmeler (<10.000ton/yıl)	Büyük İşletmeler (>10.000ton/yıl)
Kesinlikle Katılmıyor	%10	%14,3
Katılmıyor		%14,3
Kararsız	%10	
Katılıyor	%40	%57,1
Kesinlikle Katılıyor	%40	%14,3

İşletmelerin kendilerini değerlendirmede maddi kazanç ve sosyal başarı ölçütlerinden hangisine başvurduklarının belirlenmesine yönelik bu soruya büyük işletmelerin %57,1'i "Katılıyorum", %14,3'ü de "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı vererek %71,4'ü, küçük işletmelerin ise %40'ı "Kesinlikle Katılıyorum", %40'ı da "Katılıyorum" cevabı vererek toplam %80'i maddi kazanç ölçütünün sosyal başarı ölçütüne göre daha yaygın kullanıldığını ifade etmiştir. Büyük işletmelerin %14,3'ü "Kesinlikle Katılmıyorum", küçük işletmelerin ise %10'u "Kesinlikle Katılmıyorum", %10'u da "Katılmıyorum" cevabı vererek toplam %20'si sosyal başarı ölçütünün daha yaygın kullanıldığını ifade etmiştir.

Bu oranlara göre, büyük işletmeler ile küçük işletmeler arasında maddi kazanç ve sosyal başarı ölçütlerinden hangisine başvurdukları ile ilgili belirgin bir farklılığın olmadığı söylenmesi mümkündür. Ancak, hem küçük işletmelerin, hem de büyük işletmelerin verdikleri cevaplara göre, işletmelerde maddi kazanç ölçütü sosyal başarı ölçütüne göre oldukça yaygın kullanılmaktadır.

E. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇ

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen 30 adet sorunun, küçük ve büyük işletmeler açısından karşılaştırmalı analizlerinin yapılmasının ardından, bu bölümde genel bir değerlendirmenin yapılmasına ve analiz sonuçlarının hipotezler gözönüne alınarak sorgulanmasına çalışılacaktır.

1 numaralı hipotez olan *“Küçük işletmeler daha çok ekonomik başarıların, büyük işletmeler ise sosyal başarıların peşinde koşar.”* hipotezinin doğruluğunun sorgulanmasına yönelik olarak katılımcılara yöneltilen toplam 18 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar Analiz 1, Analiz 2, Analiz 3, Analiz 4, Analiz 5, Analiz 6, Analiz 10, Analiz 13, Analiz 14, Analiz 15, Analiz 16, Analiz 20, Analiz 21, Analiz 24, Analiz 27, Analiz 28, Analiz 29 ve Analiz 30’da incelenmiştir. 18 analizin toplam 14 tanesinde büyük işletmelerin küçük işletmelere göre sosyal başarıya ekonomik başarıdan daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizler içinde büyük işletmeler ile küçük işletmeler arasında belirgin bir farklılığın olmadığı fikrinin olduğu toplam 3 analiz bulunurken, küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha fazla sosyal başarıya önem verdiklerini destekleyen sadece 1 adet analiz sonucu bulunmaktadır. Bu genel değerlendirme neticesinde 1 numaralı hipotez olan *“Küçük işletmeler daha çok ekonomik başarıların, büyük işletmeler ise sosyal başarıların peşinde koşar.”* hipotezinin doğrulandığının söylenmesi mümkündür.

2 numaralı hipotez olan *“Gayriresmi muhasebeye büyük işletmelerde küçük işletmelere göre daha az başvurulmaktadır.”* hipotezinin doğruluğunun sorgulanmasına yönelik olarak katılımcılara yöneltilen toplam 3 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar Analiz 11, Analiz 12 ve Analiz 22’de incelenmiştir. Her 3 analizde de büyük işletmeler sektör genelinde, gayriresmi muhasebeye küçük işletmelere göre daha az başvurulduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre 2 numaralı hipotez

olan *“Gayriresmi muhasebeye büyük işletmelerde küçük işletmelere göre daha az başvurulmaktadır.”* hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

3 numaralı hipotez olan *“İşletmeler büyüdükçe, ekonomik ve teknik başarılarından ekolojik başarıları doğru gelişme gösterir.”* hipotezinin doğruluğunun sorgulanmasına yönelik olarak katılımcılara yöneltilen toplam 3 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar Analiz 17, Analiz 18 ve Analiz 19’da incelenmiştir. Her 3 analizde de büyük işletmelerin küçük işletmelere göre, ekolojik başarıları yönelme konusunda daha bilinçli ve daha ileride oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu genel değerlendirmenin ışığı altında 3 numaralı hipotez olan *“İşletmeler büyüdükçe, ekonomik ve teknik başarılarından ekolojik başarıları doğru gelişme gösterir.”* hipotezinin doğruluğunun ispatlandığının sonucuna ulaşılması mümkündür.

4 numaralı hipotez olan *“Büyük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için sosyal ve kültürel faktörler daha etkili kurumsal zorlayıcılar olarak rol alırken, küçük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için ekonomik ve hukuki faktörler daha etkilidir.”* hipotezinin doğruluğunun sorgulanmasına yönelik olarak katılımcılara yöneltilen toplam 6 adet soru bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar Analiz 7, Analiz 8, Analiz 9, Analiz 23 Analiz 25 ve Analiz 26’da incelenmiştir. Analiz 7 ve Analiz 8’de büyük işletmeler ile küçük işletmeler arasında bu konuda belirgin bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, katılımcılara uygulanan anketlerde 7. ve 8. soruların iş hukukuna uygunluğu irdeliyor olması bu durumda önemli bir etken olarak görülmelidir. İşçi sağlığına verilen önemin irdelendiği Analiz 9’da ise küçük işletmelerin yine büyük bir kısmı işçi sağlığına yeterli önemin verildiğini belirtmiştir. Her üç analizde de sorgulanan konuların hukuki faktörlerle yakından ilgili olduğu göze çarpmaktadır. Analiz 23’de ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde, büyük işletmelerin daha çok sosyal sorumluluğa, küçük işletmelerin ise kanuni sorumluluğa önem verdiği görülmektedir. Aynı şekilde Analiz 25 ve 26’da da büyük işletmelerin ahlaki sorumluluklara öncelik tanırken, küçük işletmelerin kanuni ve ekonomik sorumluluklara öncelik

tanıldığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 4 numaralı hipotez olan *“Büyük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için sosyal ve kültürel faktörler daha etkili kurumsal zorlayıcılar olarak rol alırken, küçük işletmelerin sosyal başarı fikrine yönelmeleri için ekonomik ve hukuki faktörler daha etkilidir.”* hipotezi doğrulanmaktadır.

Tablo 5.1’de, araştırma bulguları özet bir şekilde sunulmuştur. Genel bir değerlendirme yapılması gerekirse, 30 karşılaştırmalı analizin 19’unda büyük işletmelerin küçük işletmelere göre sosyal sorumluluk konusunda daha duyarlı oldukları, analizlerin 5’inde iki grup arasında sosyal sorumluluk konusunda belirgin bir farklılığın olmadığı, sektörle ilgili genel bilgiler almaya yönelik 5 analizde büyük işletmelerin küçük işletmelere oranla sosyal sorumluluk esas alındığında daha sosyal sorumluluk yanlısı cevap verdikleri ve sadece 1 analizde küçük işletmelerin büyük işletmelere göre daha fazla sosyal sorumluluk sahibi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanılarak, genel olarak büyük işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda küçük işletmelere göre daha ileride olduklarının söylenmesi mümkündür.

	KÜÇÜK İŞLETMELER	BÜYÜK İŞLETMELER		KÜÇÜK İŞLETMELER	BÜYÜK İŞLETMELER
S. 1	%20 Katılmıyor %80 Katılıyor	%100 Katılıyor	S. 16	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%100 Katılıyor
S. 2	%30 Katılmıyor %50 Katılıyor	%85,7 Katılmıyor %14,3 Katılıyor	S. 17	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor
S. 3	%20 Katılmıyor %50 Katılıyor	%85,7 Katılmıyor %14,3 Katılıyor	S. 18	%20 Katılmıyor %60 Katılıyor	%85,7 Katılmıyor %14,3 Katılıyor
S. 4	%20 Katılmıyor %60 Katılıyor	%100 Katılıyor	S. 19	%60 Katılmıyor %20 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor
S. 5	%20 Katılmıyor %60 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %57,2 Katılıyor	S. 20	%50 Katılmıyor %50 Katılıyor	%57,2 Katılmıyor %28,6 Katılıyor
S. 6	%10 Katılmıyor %70 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %71,4 Katılıyor	S. 21	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%57,2 Katılmıyor %28,6 Katılıyor
S. 7	%10 Katılmıyor %90 Katılıyor	%100 Katılıyor	S. 22	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%71,5 Katılmıyor %14,3 Katılıyor
S. 8	%100 Katılıyor	%100 Katılıyor	S. 23	%60 Katılmıyor %20 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %71,5 Katılıyor
S. 9	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%85,7 Katılıyor	S. 24	%80 Katılmıyor %10 Katılıyor	%100 Katılmıyor
S. 10	%20 Katılmıyor %70 Katılıyor	%42,9 Katılmıyor %57,2 Katılıyor	S. 25	%30 Katılmıyor %50 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor
S. 11	%80 Katılıyor	%71,5 Katılmıyor %14,3 Katılıyor	S. 26	%30 Katılmıyor %50 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %71,5 Katılıyor
S. 12	%60 Katılmıyor %20 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %71,5 Katılıyor	S. 27	%50 Katılmıyor %20 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor
S. 13	%30 Katılmıyor %50 Katılıyor	%85,8 Katılıyor	S. 28	%30 Katılmıyor %70 Katılıyor	%71,5 Katılmıyor %14,3 Katılıyor
S. 14	%30 Katılmıyor %40 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor	S. 29	%60 Katılmıyor %10 Katılıyor	%14,3 Katılmıyor %85,7 Katılıyor
S. 15	%10 Katılmıyor %90 Katılıyor	%85,7 Katılıyor	S. 30	%10 Katılmıyor %80 Katılıyor	%28,6 Katılmıyor %71,4 Katılıyor

Tablo 5.1. Araştırma Bulgularının Özeti*

* "Katılmıyor" yüzdeleri, "KesinlikleKatılmıyorum" ve "Katılmıyorum" cevaplarının toplamlarını, "Katılıyor" yüzdeleri ise, "Kesinlikle Katılmıyorum" ve Katılmıyorum cevaplarının toplamlarını içermektedir.

Kırmızı renk ile gösterilen yüzdeler, sosyal sorumluluğa uygun cevapların yüzdelerini göstermektedir.

- 1 numaralı hipotezin sorgulanmasına yönelik sorular
- 2 numaralı hipotezin sorgulanmasına yönelik sorular
- 3 numaralı hipotezin sorgulanmasına yönelik sorular
- 4 numaralı hipotezin sorgulanmasına yönelik sorular

SONUÇ

İşletmeler, faaliyetlerini yürütürken aldıkları bazı kararların toplum üzerindeki etkilerinden dolayı bir güç kullanımında bulunmaktadır. Toplum tarafından işletmelere yöneltilen her türlü eleştirinin temelinde yatan ortak nokta, işletmelerin sahip oldukları bu gücü kötüye kullandıkları yönündeki inançtır. Gücün kullanımının beraberinde sorumluluğu getireceği muhakkaktır. Toplumun işletmelerden beklentisi, sahip oldukları güç, güç-sorumluluk dengesi dahilinde kullanmalarıdır. Sosyal sorumluluğun temelinde yatan düşünce de güç-sorumluluk dengesidir. Güç-sorumluluk dengesinin bozulması halinde, toplum, işletmeleri dengeyi yeniden kurma yönünde zorlayacaktır. Bu noktadan hareketle, faaliyetleriyle ekonomik gelişime katkıda bulunmak ve toplum ihtiyaçlarını gidermekle yükümlü olmanın dışında işletmeler, toplumsal birtakım kaygılara da ortak olmak durumundadır. Sahip oldukları güç, güç-sorumluluk dengesi dahilinde kullanmayan işletmeler toplumsal kaygılara ortak olmayarak toplum tarafından kaldırılması gereken bir sosyal maliyete sebebiyet verir. İşletmelerin toplum üzerinde yarattığı sosyal maliyetin en aza indirgenmesinin yolu, işletmelerin sosyal sorumluluk sahibi olmalarıdır.

İşletmeler, kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına eğilirken, işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesim ile de ilişkiler kurar. İşletmelerin ilişki içinde oldukları toplumsal kesim içinde farklı özellikler gösteren çalışanlar, sermayedarlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, hükümet, özel ilgi grupları ve medya gibi farklı çıkar grupları mevcuttur. İşletmeler ve yukarıda tanımlanan çıkar grupları arasındaki ilişkiler incelendiğinde işletme ve toplumun bazı noktalarda farklı çıkarlara sahip olduğu ve işletmenin başarısı açısından bu çıkarların uyumlu hale getirilmesi gerektiği görülmektedir. İşletme çıkarları ile toplum çıkarlarının uyumlu hale getirilemediği durumlarda çıkar çatışmaları yaşanacak ve bu çıkar çatışmaları işletme hedefli eleştirilerin üretilmesine neden olacaktır. Bu durumun

süreklilik göstermesi işletmenin toplumsal desteği yitirmesine ve dolayısıyla da başarısızlığa sürüklenmesine neden olacaktır.

Toplumsal desteğe yani sosyal kabule ihtiyaç duyan işletmelerin, sosyal kabulü kazanması, içinde bulundukları toplumun bir üyesi olarak o toplumun kurumsal yapısına uymaları halinde mümkündür. İşletmelerin hangi tür kurumsal baskılarla karşı karşıya olduğunu, sosyal ve kültürel karar süreçlerinin içeriğini ve kurumsal şartlarla daha fazla meşruiyet sağlayacak davranışların neler olduğunu analiz etmeleri ve aldıkları kararlarda bu faktörleri gözönünde bulundurmaları toplumsal desteği kazanmalarında etkili olacaktır.

İşletmelerin, faaliyetlerinde sosyal sorumluluk anlayışı ile uyumlu bir yön izlemesi ve alınan kararların sosyal sorumluluk düşüncesine uygun olması toplumsal politikaya dayalı bir yönetim süreci ile mümkündür. Toplumsal politika, özellikle toplumsal ve ahlaki konular üzerinde odaklanan ancak örgütün bütününe dikkate alan stratejik yönetimin bir parçası olarak görülmelidir. İşletmelerin, örgütü ilgilendiren herhangi bir konuda doğru strateji ve politikalar izleyebilmesi için toplumsal bir politika geliştirmiş olmaları gerekmektedir. Toplumun yapısı ile uyumlu bir toplumsal politika geliştirilmesi, dış çevrenin sürekli olarak izlenmesiyle ve işletme ile dış çevre arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğunun bilincine varılmasıyla mümkündür. Dış çevre ile işletme arasında var olan karşılıklı etkileşimin değerlendirilmesi stratejik yönetiminde temel yapı taşlarından biridir. Bu şekilde, dinamik bir yapıya sahip olan dış çevrenin taleplerine cevap veren stratejilerin geliştirilmesi mümkün olacağından, işletme hedefleri toplum hedefleri ile uyumlu hale getirilebilecektir. Bunun yolu ise stratejik yönetim sürecinin çevre analizi ile başlayan ve stratejik kontrol ile sona eren aşamalarının herbirine sosyal sorumluluk esaslı bakış açısı ile yaklaşılmasıdır.

İşletmeler, büyüdükçe daha çok toplumun gözü önünde olmakta ve toplumsal baskıya daha fazla maruz kalmaktadır. Bu nedenle toplumsal konularla ilgili olarak izledikleri politika ve stratejilerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun olması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Büyük işletmelerin, toplumun tepkisini toplayacak herhangi bir uygulamasının küçük işletmelerden daha fazla dikkat toplamasının nedeni, büyük işletmelerin ürünlerinin yaygın şekilde tüketiliyor olmasından ve yoğun reklam programlarından kaynaklanmaktadır. Ekonomik amaçlarını küçük işletmelere göre daha fazla gerçekleştirmiş olan büyük işletmeler, sosyal amaçlar için çalışma konusunda daha ileridedir.

Bu noktadan hareketle, sosyal sorumluluk konusundaki bilincin, işletme büyüklüğü ile doğru orantılı olarak değişim gösterdiği kabulü ile başlanan uygulama çalışmasının sonuçları bu genel kabulün doğruluğunu ispatlamıştır. İstanbul boyalı işletmeleri üzerinde yürütülen anket çalışmasının amacı, büyük ve küçük boyalı işletmelerinin sosyal sorumluluk konusundaki tutumlarının arasındaki farklılığın belirlenmesidir. Öne sürülen hipotezlerin genel dayanağı, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre daha fazla sosyal sorumluluk sahibi olduğu inancıdır. Çalışma neticelerinin değerlendirilmesinin ardından çıkan sonuçların bu yönde öne sürülmüş hipotezleri destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

İşletmelerin genel olarak sosyal sorumluluk konusundaki tutumları incelendiğinde, az gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin sosyal sorumluluğun henüz kanuni zorunluluklar aşamasında olduğunun söylenmesi mümkündür. Çünkü, işletmeleri sosyal sorumluluğa yönlendiren temel faktör toplumsal baskıdır. Az gelişmiş ülkelerdeki toplumsal baskının işletmeler üzerinde caydırıcı etki yapabilecek düzeyde olduğunun söylenmesi mümkün değildir. Gelişimini tamamlamış birçok ülkede, bilinçli tüketiciler, iş tatminine önem veren çalışanlar, güçlü sendikalar, çevrenin korunması konusunda faaliyet gösteren çevreci gruplar, özürülü ve yardıma muhtaç bireyleri gözeten özel dernekler, ayrımcılığa karşı savaşan özel ilgi grupları ve en önemlisi de işletmelerin faaliyetleri konusunda toplumu bilinçlendirmeye

yönelik çalışan baskın bir medya bulunmaktadır. Tüm bu gruplar işletmelerin karar alma aşamalarında işletmeleri etkileyen baskı grupları olarak sosyal sorumluluğu desteklemektedir.

Türkiye gelişmekte olan bir ÷lke olarak, yukarıda bahsedilen baskı gruplarının güç kazanma aşamasında olduğu bir ÷lkedir. Bu grupların güç kazanmasına ve toplumun işletmeler üzerindeki etkisinin artmasına bağlı olarak Türkiye'deki işletmelerin sosyal sorumluluk konusunda ilerleme kaydedecekleri muhakkaktır. Ancak mevcut durumda Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir bölümü ekonomik amaçlar üzerinde yoğunlaşmış durumdadır. İşletmelerin iş ahlakı, çalışma hayatı kalitesi, eşit fırsatlar, tüketici korunması ve çevreye zarar verilmemesi konularında üstlendiği sorumluluklar çoğunlukla kanuni zorunluluklardan kaynaklanmaktadır. Toplum çıkarlarının gönüllü olarak gözetilmesi ve işletme çıkarlarından daha ön planda tutulması konusunda henüz işletmelerin yeterli bilince vardıklarının söylenmesi mümkün değildir.

KAYNAKLAR

1. A. M. Mannion, S. R. Bowlby; **Environmental Issues In The 1990s**, John Wiley & Sons, England, 1992
2. Archie B. Carroll; **Business & Society: Ethics & Stakeholder Management**, South-Western Publishing Co., Ohio, 1989
3. Arslan Özbey; "Sosyo-Ekonomik Açıdan Çevremiz ve Korunması", **Standart**, Mart 1998, Sayı:435
4. Barry C. Field; **Environmental Economics**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1994
5. Ercan Güven; "İş Güvenliğinin Uluslararası Normları ve Türkiye", **Prof. Dr. İlhan Cemalcılar'ın Hatırasına Armağan**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1990
6. Erol Eren; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1990
7. Francis W. Steckmest; **Corporate Performance**, McGraw Hill Book Company, USA, 1982
8. Fred Luthans, Richard M.Hodgetts, Kenneth R.Thompson; **Social Issues In Business**, Third Edition, Macmillan Publishing CO., Inc., New York, 1980
9. Güngör Onal; **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997
10. Güngör Onal; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995
11. H. Meltzer, Walter R. Nord; **Making Organizations Humane and Productive: A Handbook For Practitioners**, John Wiley & Sons, Canada, 1981
12. [http://www.carroll.edu/Faculty/msmillie/courses/BUSETHICS/organizationalinfluences\(ch6\).html-size8K-21-Oct-97](http://www.carroll.edu/Faculty/msmillie/courses/BUSETHICS/organizationalinfluences(ch6).html-size8K-21-Oct-97)
13. <http://www.carroll.edu/Faculty/msmillie/courses/BUSETHICS/twoimppointsrebusiness.html-size3K-2-Oct-97>
14. <http://www.phenoseal.com/enviro.htm-size5K-25-Aug-97>

15. James E. Liebig; **Merchants of Vision**, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994
16. John W. Collins; "Is Business Ethics An Oxymoron?", **Business Horizons**, Sep/Oct 94, Vol.37
17. Keith Davis; **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1977
18. Kurt Grunwald, Joachim O. Ronall; **Industrialization In The Middle East**, Council For Middle Eastern Affairs Press, New York, 1960
19. Maxime Rodinson; **Islam and Capitalism**, Penguin Books Ltd., London, 1974
20. Münir Ekonomi; "Çalışma Şartlarının Belirlenmesi ve Değişen İlişkilere Uyum", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Haziran 1997, Cilt: 4, Sayı:2
21. Neil H. Jacoby; **Corporate Power And Social Responsibility**, Macmillan Publishing Co., New York, 1973
22. Nihat Demirören; "Firmalar Çevre Yönetim Sistemi Kurmaya Yöneltilmelidir", **İşveren**, Mayıs 1998, Cilt: 36, Sayı:8
23. Nuri Tüfekçioğlu; "Çevre ve Kalkınma Birbirini Tamamlayacak Kesitte Ele Alınmalıdır", **İşveren**, Mayıs 1998, Cilt: 36, Sayı:8
24. Ömer Dinçer, Yahya Fidan; **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
25. Ömer Dinçer; "İktisadi Büyüme Düşüncesinden Çevre Bilincine İşletme ve Toplum İlişkileri", **Çerçeve**, Eylül-Ekim 1994
26. Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
27. Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
28. Perran Akan; **Tüketici ve Tüketicinin Korunması**, Boğaziçi Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği Programı., İstanbul, 1995
29. R. Kerry Turner; **Sustainable Environmental Management**, Westview Press, Colorado, 1988
30. Richard L Daft; **Management**, The Deyden Press, USA, 1991

31. Rogene A. Buchholz; "Corporate Responsibility and The Good Society: From Economics to Ecology", **Business Horizons**, July-August 1991
32. Thornton Bradshaw, David Vogel; **Corporations And Their Critics**, McGraw-Hill Book Company, USA, 1981
33. Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio; **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University of Chicago Press, Chicago, 1991
34. Wilhelmus A. Hafkamp; **Economic-Environmental Modeling In A National-Regional System**, Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam, 1984
35. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis; **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992
36. William H. Shaw, Vincent Barry; **Moral Issues In Business**, Fourth Edition, Wadsworth Publishing Company, California, 1989
37. William R. Allen, Louis K. Bragaw; **Social Forces and The Manager**, John Wiley & Sons., USA, 1982
38. William Rudelius, W. Bruce Erickson, William J. Bakula; **An Introduction to Contemporary Business**, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA, 1973
39. Zeynel Arıkoğlu; "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tanımı ve Amacı", **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu 4-10 Mayıs 1991**, Ankara, 1992

Görüşülen Yöneticinin:

Yaşı:

Eğitim Durumu:

Şu anda çalıştığı işletmede kaç yıldır bulunduğu:

Şu anda çalıştığı işletmedeki konumu:

Boya sektöründe kaç yıldır çalıştığı:

İşletmenin:

Adı:

Hukuki Yapısı:

Çalışan Sayısı:

Yıllık Üretim Kapasitesi:

Kapasite Kullanım Oranları:

Yönetici Sayısı:

Yönetim Kademesi:

1: Kesinlikle Katılmıyorum
4: Katılıyorum

2: Katılmıyorum
5: Kesinlikle Katılıyorum

3: Kararsızım

	1	2	3	4	5
1. Bir ürünün insan sağlığına zarar vermemesi, ürünün getireceği kârdan daha fazla öneme sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmenin sağlayacağı büyüme ve rekabet avantajı, tüketici haklarının korunması konusundan daha fazla öneme sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ürünlerle ilgili olumsuz özellikleri ortaya çıkararak rekabet avantajını azaltacak bilgilere kullanma ve korunma talimatlarında yer verilmemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletmemizde özürlü ve yardıma muhtaç bireylere iş imkanı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Çalışanların ücretleri adil ve tatmin edici düzeydedir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Çalışan memnuniyetine azami önem verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Çalışma saatleri iş hukukuna uygun olarak düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşten çıkarmalar iş hukukuna uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşçi sağlığı ile ilgili özel ve yeterli düzeyde önlemler alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sektör genelinde sigortasız işçi çalıştırma uygulaması yaygındır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Boya sektöründe kayıt dışı işlemler yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sektörde faaliyet gösteren işletmeler vergi ödemeleri konusunda hassas davranmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Öğrencilere burs verme, staj imkanı sağlama gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çeşitli sosyal, kültürel ve eğitimle ilgili faaliyetler için toplumsal katkı ve destek sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Her türlü işletme faaliyeti ile ilgili olarak toplumsal inanç ve değerlere saygılı davranılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Pazar kalitesini arttırma ve mamul kalitesini uluslararası rekabete hazırlama konusunda araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
17. Çevrenin korunması için gerekli önlemler alınmaktadır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
18. Çevrenin korunmasına yönelik önlemlerin yarattığı yüksek maliyetler nedeniyle, atıklar alıcı ortamlara atılmadan verilmektedir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
19. Boya atıklarının doğal çevrede yaratacağı tahribatlar konusunda bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler yeterince bilgi sahibidir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20. İşletmede üst yönetimin politika ve strateji belirlemede kârlılık toplumsal faydadan daha ön planda tutulmaktadır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
21. İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ekonomik sorumluluklar sosyal sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
22. Boya sektöründe gayriresmi muhasebe sistemine başvurulduğu görülmektedir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
23. İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında sosyal sorumluluklar kanuni sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
24. İşletmelerin, rekabet avantajı sağlamak amacıyla yaptığı sosyal sorumluluğa aykırı davranışlar kabul edilebilir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
25. İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ahlaki sorumluluklar kanuni sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
26. İşletme sorumlulukları gözönüne alındığında ahlaki sorumluluklar ekonomik sorumluluklardan daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
27. İşletmelerin çıkar grupları göz önüne alındığında toplumun bütünü sermayedarlardan daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28. İşletmelerin çıkar grupları göz önüne alındığında sermayedarlar sosyal gruplardan (tüketici koruma dernekleri, sendikalar, çevresi gruplar vb.) daha fazla önceliğe sahiptir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
29. Yürütülmekte olan bir uygulamadan vazgeçilmesinde, toplumsal çıkarların zedelenmesi kârlılığın düşmesinden daha etkilidir. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
30. İşletmenin bir uygulama veya faaliyetinin başarısının ölçülmesinde, maddi kazanç ölçütü sosyal başarı ölçütüne göre daha yaygın kullanılmaktadır. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

