

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİNDE TOPLUMSAL SORUMLULUK  
VE  
UYGULAMALI SORUNLARINA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hülya ÖCAL

ESKİŞEHİR, 1991

## İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ . . . . .	1
1. İŞLETME VE TOPLUM . . . . .	2
<u>A-İŞLETME KAVRAMI</u> . . . . .	2
<u>B-TOPLUM KAVRAMI</u> . . . . .	13
a. Toplumsal Yapı ve Toplumsal Kurumlar . . . . .	14
a.a. <u>Aile</u> . . . . .	15
a.b. <u>Din</u> . . . . .	17
a.c. <u>Devlet</u> . . . . .	16
a.d. <u>Hukuk</u> . . . . .	22
a.e. <u>Ekonomi</u> . . . . .	23
a.f. <u>Eğitim</u> . . . . .	26
b. Toplumsal Kurumlararası İlişki ve Etkileşimler . . . . .	28
c. Toplum Tanımları . . . . .	33
<u>İŞLETME VE TOPLUM İLİŞKİSİ</u> . . . . .	38
a. Toplumun Ekonomik Yapısı ve İşletme . . . . .	45
b. Toplumun Teknolojik Yapısı ve İşletme . . . . .	49
c. Toplumun Politik yapısı ve İşletme . . . . .	52
d. Toplumun Hukuki Yapısı ve İşletme . . . . .	53
e. Toplumun Kültürel Yapısı ve İşletme , . . . . .	55

B- <u>YÖNETİMDE ÖRGÜTLEME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL</u>	
<u>SORUMLULUK</u> . . . . .	130
a. Örgütleme İşlevi . . . . .	130
b. Örgütlendirme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk.	135
C- <u>YÜRÜTME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK</u> . . . . .	137
a. Yürütme İşlevi . . . . .	137
b. Yürütme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk . . . . .	141
D- <u>YÖNETİMDE UYUMLAŞTIRMA İŞLEVİ VE TOPLUMSAL</u> . . . . .	142
<u>SORUMLULUK</u>	
a. Uyumlaştırma İşlevi . . . . .	142
b. Uyumlaştırma İşlevinde Toplumsal Sorumluluk . . . . .	145
E- <u>YÖNETİMDE DENETLEME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL</u> . . . . .	147
<u>SORUMLULUK</u>	
a. Denetleme İşlevi . . . . .	147
b. Denetleme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk . . . . .	149
F- <u>YÖNETİMDE YETİŞTİRME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUM-</u>	
<u>LULUK</u> . . . . .	151
a. Yetiştirme İşlevi . . . . .	151
b. Yetiştirme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk. . . . .	153
7. ÖRGÜTSEL YAPI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK . . . . .	155
A- <u>BIÇIMSSEL ÖRGÜT YAPISI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK.</u> . . . . .	156
B- <u>BIÇIMSSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPISI VE TOPLUMSAL</u>	
<u>SORUMLULUK</u> . . . . .	162

8. BAŞLICA YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI KARŞISINDA	
TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMININ DURUMU . . . . .	168
A- <u>GELENEKSEL YÖNETİM ÖRGÜT KURAMI VE TOPLUMSAL</u>	
<u>SORUMLULUK</u> . . . . .	169
a. Geleneksel Yönetim ve Örgüt Kuramı. . . . .	169
b. Geleneksel Örgüt ve Yönetim Kuramının	
Toplumsal Sorumluluk Kavramı Karşısındaki	
Durumu . . . . .	175
B- <u>YENİ GELENEKSEL YÖNETİM-ÖRGÜT KURAMI VE TOP-</u>	
<u>LUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI KARŞISINDAKİ DURUMU.</u>	177
a. Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı . . . . .	177
b. Yeni Geleneksel Yönetim ve Örgüt Kuramının	
Toplumsal Sorumluluk Kavramı Karşısındaki	
Durumu . . . . .	181
C- <u>ÇAĞCIL YÖNETİM-ÖRGÜT KURAMI VE TOPLUMSAL</u>	
<u>SORUMLULUK KAVRAMI KARŞISINDAKİ DURUMU</u> . . . . .	183
a. Çağcıl Yönetim ve Örgüt Kuramı(Sistem Yak-	
laşımı) . . . . .	183
b. Çağcıl Yönetim ve Örgüt Kuramının Toplumsal	
Sorumluluk Kavramı Karşısındaki Durumu . . . . .	186
IV- İŞLETME YÖNETİMİNDE TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMINA	
İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ . . . . .	189
9. ÇEŞİTLİ İŞLETMELERİN YÖNETİMLERİNDE TOPLUMSAL	
SORUMLULUK KAVRAMI İLE İLGİLİ UYGULAMALAR. . . . .	190

## Ö Z E T

Bu çalışmada, işletme yönetiminde toplumsal sorumluluk konusu, kuramsal ve uygulamalı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, işletme ve toplum ilişkilerine değinilerek, sorumluluk kavramının işletme ve yönetimi karşısındaki durumu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, işletmelerde başlıca toplumsal sorumluluk alanları incelenmiş ve toplumsal sorumluluk kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, işletmede yönetimin ve örgütün toplumsal sorumluluğu ele alınarak, yönetim ve örgüt kuramları karşısında toplumsal sorumluluk kavramının durumu incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, işletme yönetiminin toplumsal sorumluluk konusu karşısındaki durumu uygulamalı olarak ele alınmış ve uygulama sonucu belirlenen sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

I - GIRIS

## 1. İŞLETME VE TOPLUM

### A- İŞLETME KAVRAMI

Ekonomik çabaların kökeninde insan gereksinimleri bulunmaktadır. Bu gereksinimlerin sonsuzluğu karşısında, bunları gidermeye yarayan kaynakların sınırlı ve doğal durumu ile doğrudan kullanıma elverişsiz oluşu, insanların ekonomik çabalara girişmesinin temel nedeni olarak gösterilmektedir(1).

Yararlı mal ve hizmet üretmek amacı ile girişilen eylemlerin tümü ekonomik çaba olarak nitelendirilmektedir. Ekonomik çabaların temelinde, insan gereksinmelerine bağlı olarak ortaya çıkan üretim olgusu da bulunmaktadır. Doğal kaynakların genellikle doğrudan kullanıma elverişsiz oluşu, bu kaynakların emek, sermaye gibi üretim etmenleri (faktörleri) ile belirli bir değişim sürecinden geçirilerek mal ve hizmetler durumuna getirilmelerini gerektirmektedir. Mal ve hizmetler, insan gereksinmelerini karşılamaya yarayan elde edilmesi karşılığında ekonomik bir bedel ödenmesini gerektiren ekonomik değerler olarak kabul edilmektedir(2).

---

(1) Doğan BAYAR, Rıdvan KARALAR, İşletme Ekonomisine Giriş, İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1982, s.1.

(2) Lütfullah TENKER, İşletme İktisadı, Ankara, 1969, s.3.

Mal ve hizmetlerin üretimi, üretim etmenlerinin varlığına bağlıdır. Üretim girdileri olarak kullanılan ekonomik kaynaklara üretim etmenleri (faktörleri) denilmektedir. Üretim etmenleri genellikle doğal kaynak, emek, sermaye ve girişimci olmak üzere dört bölümde incelenmektedir(3).

Doğal kaynaklar; doğada bulunan, çoğunlukla belirli değişim süreçlerinden geçirilerek insanların çeşitli gereksinmelerini karşılama özelliğini kazanan kaynakların tümünü içermektedir. Petrol ve maden yatakları, ormanlar ve akarsular birer doğal kaynak durumundadırlar.

Doğal kaynakların elde edilmesi, değişim sürecinden geçirilerek mal ve hizmetlere dönüştürülmesi, insanların düşünsel ve bedensel emeğini gerektirmektedir. İnsan emeği olmaksızın, doğal kaynakların kullanılabilir duruma gelmesi ya da bir makinanın kendiliğinden çalışarak üretimde bulunması olurlu değildir. Bu nedenle emek, en önemli üretim etmeni olarak kabul edilmektedir. İnsan gereksinmelerini karşılamak amacı ile, bedeni ve düşünsel özelliklerini kullanarak diğer üretim etmenlerini ussal biçimde mal ve hizmetlere dönüştüren işgücüne emek denilmektedir.

İnsan nüfusunun artması ile birlikte çok sayıda ve çeşitte mal ve hizmet üretilmesi zorunluluğu, doğal kaynakların ürünlere dönüştürülmesinde tek başına insan emeğini yetersiz

---

(3) TENKER, s.4; Tefik PEKİN, Ekonomiye Giriş, İzmir, 1982, s.16; Orhan OĞUZ, Genel İktisat Teorisi, İstanbul 1979, s.11.



duruma getirmiştir. Bu durumda insan emeğinin verimini artırarak onun işini kolaylaştıran, önceden insanlar tarafından üretilmiş araç, gereç, makina, bina gibi maddi değerlerin elde edilmesine yarayan finansal kaynaklara gerek duyulmaktadır. Bu değerler üretimde kullanılan sermayeyi oluşturmaktadır.

Üretim etmenlerinin insanlar için yararlı olması, dîr- araya getirilerek uyumlaştırılmaları ile sağlanabilmektedir. Bu işlevi dördüncü üretim etmeni olarak bilinen girişimci gerçekleştirilmektedir. Girişimci (müteşebbis); insan gereksinmelerini karşılamak amacı ile emek, sermaye ve doğal kaynak gibi diğer üretim etmenlerini biraraya getirerek uyumlaştıran, üretim sonundaki kar veya zararı üzerine alan, birey yada kuruluş olarak tanımlanabilir.

Doğal kaynakların kıt, başka deyişle insan gereksinmeleri karşısında sınırlı ölçüde oluşu, bunların planlı ve sistemli biçimde kullanılmalarını gerektirmektedir. Bunun için öncelikle kaynakların hangi alanlarda kullanılacağıının belirlenmesi, belirlenen alanlar arasında karşılaştırma yapılması ve sonuçta uygun kullanım alanının seçilmesi gerekmektedir. Bu biçimde ortaya konan çabaların herbiri ekonomik çabayı oluşturmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaları da içerecek biçimde ekonomik çabayı, "insan gereksinmelerini karşılamak amacı ile doğal kaynak, emek, sermaye gibi üretim etmenlerinin elde edilmesi elde edilen üretim etmenlerinin planlı bir biçimde birleştirilerek üretim sürecinden geçirilmesi, mal veya hizmetlere

dönüştürülmesi ve dağıtılması için girişilen eylemlerin tümü" biçiminde tanımlamak olurludur.

İnsan gereksinmelerini karşılamayı amaçlayan ekonomik çabaların planlı biçimde birleştirilerek uyumlaştırıldığı kuruluşlar "işletme" olarak kabul edilmektedir. Sözcük olarak Türkçe "belirli bir amaç için emek harcayarak yapılan etkinlik" anlamına gelen, "iş" kökünden elde edilen işletme kavramı(4); dar anlamda mal veya hizmet üreten kuruluşlar olarak tanımlanabilir. İşletme kavramını açıklayabilmek için konu ile ilgili bir kaç tanımı ele alıp incelemek gerekmektedir.

Ekonomi sözlüğünde işletme, "mal veya hizmet üretmek amacı ile kurulmuş olan doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim etmenlerini bir örgüt ve yönetim düzeni ile biraraya getiren ekonomik amaçlı kuruluş"(5) olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre bir kuruluşun işletme olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- Bağımsız bir yönetim ve örgüt düzenine sahip olmak.
- Pazar için mal ve hizmet üretiminde bulunmak.
- Ekonomik amaçlı olmak.

Bağımsız bir yönetim ve örgüt düzeni; işletmenin sahiplerinden bağımsız bir muhasebe ve varlık yapısına sahip olması, aynı zamanda bağımsız bir yürütme ve karar alma gücüne sahip olması gerektiğini belirten kavramlardır. Bu durumda bir işletmenin dünyesinde yer alan şube, fabrika gibi birimler işletme olarak kabul edilmektedir.

---

(4) "İş", TÜRKÇE SÖZLÜK, Türk dil Kurumu yayınları, Ankara, 1983 s.596.

(5) "İşletme", EKONOMİ ANSİKLOPEDİSİ, Paymaş yayınları, G.M, İstanbul, 1983, s.673.

Pazar için mal ve hizmet üretilmesi: İşletmeler kurucu veya sahipleri dışındaki insanların gereksinmelerini karşılamak amacı ile üretimde bulunurlar. Aile ekonomileri, genellikle kurucularının gereksinmelerini karşılamak amacı ile kurulduklarından işletme olarak kabul edilmemektedir.

Ekonomik amaçlı olma; işletmeler üretimde kullandıkları girdilerin üzerinde bir gelir elde etmeyi amaçlarlar. Elde edilen gelir, kaynakların ne ölçüde verimli kullanıldığıнын bir göstergesidir. İşletmeler yaşama ve gelişme güçlerini üretimde kullandığı girdilerden sağlanan verim ile dolayısıyla kârlılıkla koruyabilmeleri nedeni ile ekonomik amaçlı kuruluşlar olarak nitelendirilmektedirler.

Tanımdaki özellikleri biraraya getirdiğimizde işletme, kar sağlamak amacı ile üretim etmenlerini bağımsız bir yönetim ve örgüt düzeni ile birleştiren, bunları verimli bir biçimde kullanarak, pazar için mal ve hizmet üretiminde bulunan kuruluş olarak kabul edilmektedir.

Bir başka kaynaktan işletme; "üretim faktörlerinin şuurlu ve sistemli bir şekilde biraraya getirilerek, azami kâr elde etmek amacı ile üretim faaliyetinde bulunan ve bu faaliyet sonucunda bir katma değer yaratan ekonomik birim"(6) olarak tanımlanmaktadır.

Tanımı oluşturan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur(7).

---

(6) TENKER, s.5

(7) TENKER, s.5-7

- Üretim faktörlerinin şuurulu ve sistemli bir biçimde bir araya getirilmesi.
- Azami kâr elde etme amacına sahip olmak.
- Katma değer yaratmak.
- Ekonomik birim olmak.

Üretim faktörlerinin şuurulu(bilinçli) ve sistemli bir şekilde biraraya getirilmesi; işletme, üretim etmenlerinin insan gereksinmelerini karşılamak amacı ile planlı ve sistemli biçimde birleştirildiği kuruluştur. Bu nedenle, işletme üretim etmenlerinin gelişigüzel biraraya getirilmesiyle değil, girişimcinin kâr'ı ve zararı üzerine alarak emek, doğa, sermaye gibi üretim etmenlerini planlı ve sistemli biçimde biraraya getirmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Azami kâr elde etme amacı; Genel anlamda üretimde kullanılan girdilerle, ürünler arasındaki olumlu farkı belirten kâr, işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Burada kârlılık, üretim girdilerinin verimli kullanılması anlamına gelmektedir. Maddi ve beşeri üretim etmenlerinin uyumlaştırılmasıyla onlardan tam olarak yararlanılması, bir yandan işletmeyi kârlı duruma getirirken, diğer yandan toplum ekonomisine önemli katkılarda bulunmasını sağlamaktadır.

Katma Değer yaratmak; İşletmeler, ürettikleri mal ve hizmetlerin karşılığında yarattıkları katma değer ile toplum gelirine katkıda bulunurlar. Mal ve hizmet üretimi sırasında

kullanılan üretim girdilerine eklenen her değer, katma değer olarak kabul edilmektedir.

Ekonomik birim olması; İşletmeler toplumda ekonomik işlevleri gerçekleştiren kuruluşlardır. İnsan gereksinmelerini karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretmek, gerçekte teknik bir özellik taşımaktadır. Ancak üretim; ne üretileceği, nasıl üretileceği, hangi amaçlar ile üretileceği konularında bazı seçimler yapmayı gerektirdiğinde, teknik özelliklerinin yanısıra ekonomik özellikleri de ortaya çıkmaktadır: Üretimde amaçlar, araçlar, yöntem ve olanaklar çok sayıda ve birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan, bunlar arasında ussal bir seçim yapılmasını gerektirmektedir. İşletmeler de çoğu kez en az emek, zaman ve kaynak gibi üretim girdileriyle olabilen en üst düzeyde verimlilik amaçlanmaktadır. Böylece ekonomik davranış ve olaylar ortaya çıkmaktadır(8). Bu nedenle işletmeler ekonomik birimler olarak kabul edilmektedirler.

Yukarıdaki tanımı oluşturan öğeleri birleştirdiğimizde işletmeyi:

-kâr amacıyla üretim etmenlerini planlı ve sistemli biçimde biraraya getiren,

-mal ve hizmet üretiminde neyin, nasıl ve ne kadar üretileceği konusunda seçimler yapan ve bunun için üretim etmenlerinden en üst düzeyde verimi, dolayısıyla kârlılığını sağlamak için planlar yapan,

---

(8) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1982, s.351.

-Üretimde kullandığı her üretim girdisine bir değer ekleyerek yarattığı katma değer ile toplum gelirine katkıda bulunan ekonomik birim olarak kabul etmek olurludur.

Başka bir kaynakta işletme, "insan gereksinmelerini doğrudan veya dolaylı olarak karşılamak amacıyla işleyen veya işletilen her ekonomik birim" (9) olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre bir kuruluşun işletme olarak kabul edilebilmesinin önkoşulu, insanların gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretiminde bulunmasıdır. Bununla beraber kuruluşun sahiplerinden bağımsız bir yönetim ve örgüt düzeninin olup olmaması, üretilen mal ve hizmetlerin kuruluş sahiplerinin veya başkalarının gereksinmelerini karşılaması, işletme sayılmasında önemli bir rol oynamamaktadır.

İşletme ile ilgili olarak yukarıda verilen tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi sıralamak olurludur. İşletme;

- Kâr amaçlı kuruluştur.
- İnsan gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretiminde bulunur.
- Üretim için emek, doğa, sermaye gibi üretim etmenlerini planlı ve sistemli biçimde biraraya getirerek uyumlaştırılan teknik ve ekonomik özelliklere sahip birimdir.

Yukarıdaki tanımlardan çıkarılabilecek genel sonuç, işletmelerin kâr amacıyla mal ve hizmet üreten ekonomik ve teknik birimler olmalarıdır. Ekonomik ve teknik çabalar bir işletmenin

---

(9) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul, 1978, s.4.

temelini oluşturmakla beraber, onun tam olarak açıklanmasında yeterli olmamaktadır. İşletmenin en önemli varlığı, kurucusu çalışanı insandır. İnsan ögesinin bulunduğu bir ortamda tam tartişmasız ekonomik ve teknik çabaların bileşiminden daha farklı bir yapıya sahiptir. Toplumsal bir varlık olarak insan, gerek iç, gerekse diş avresiyle sürekli ilişki durumundadır. Bu ilişkiler ekonomik ve teknik özelliklere sahip olduğu kadar, hukuki, politik ve toplumsal özelliklerede sahiptir. İnsanların bulunduğu bir ortamı (tek kişiden kurulu bir işletme olsa bile) bu özelliklerin dişinde tutmak olursuzdur.

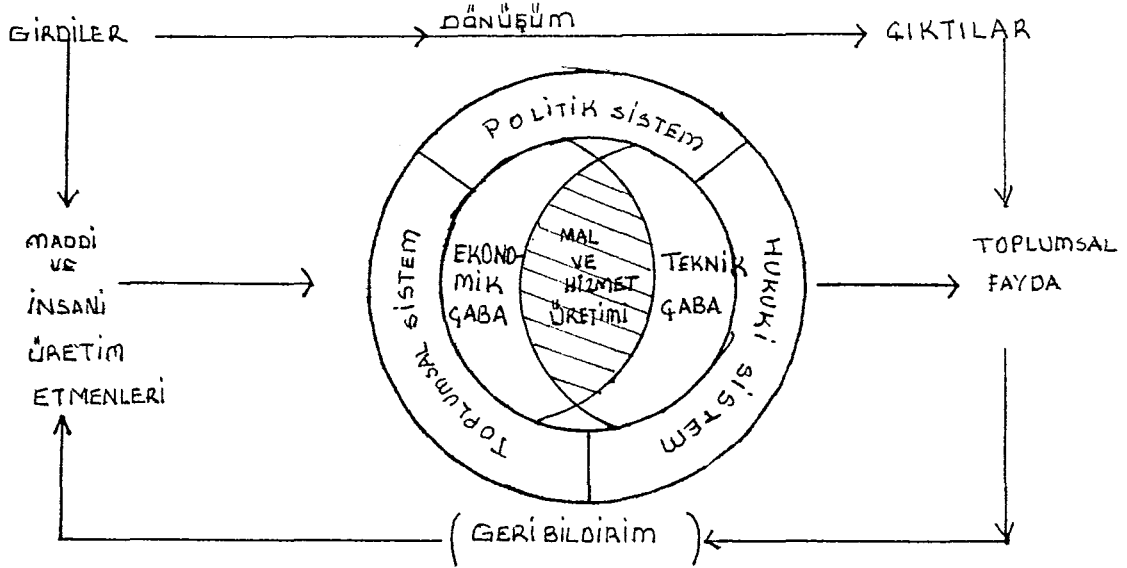
İşletme kavramını geleneksel kalıpların dişına çıkarak tanımlamak yararlı olabilir. Buna göre, işletmeyi, "Maddi ve insani üretim etmenlerini biraraya getirmek, mal ve hizmet üretmek, dağıtmak gibi ekonomik ve teknik çabaların toplumsal fayda yaratmak amacı ile birleştirdiği; hukuki, politik ve toplumsal işleyişi olan sistem" biçiminde tanımlamak olurludur.

Bir sistem olarak işletme toplumdaki aldđı çeşitli üretim girdilerini, belirli bir üretim sürecinden geçirerek, yine topluma mal ve hizmet olarak sunmaktadır. Böylece işletme bir yandan toplumu etkilemeye çalışırken, diğer yandan kendisi de toplumdaki etkilenerek sürekli ve devingen bir uyarlılık göstermektedir. (10).

---

(10) Richard JOHNSON-Fremont KAST-James ROSENZWEIG, "Sistemler Teorisi ile Yönetim", (ev:şarif şİMŞEK) Erzurum, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.II,s.2(Haziran 1977)s.105.

ŞEKİL 1'de görüldüğü gibi sistemin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, ekonomik ve teknik çabaların birleşmesine bağlıdır.



ŞEKİL-1: Bir sistem olarak işletme

Bu koşul aynı zamanda, doğada bulunan kaynağın topluma yararlı bir duruma getirilmesinin ön koşuludur. Ne üretileceği, nasıl ve ne kadar üretileceği konusunda bazı ekonomik karar ve davranışların üretimde kullanılacak yol ve yöntemler ile aynı zamanda çeşitli alet ve makinelerle uyumlaştırılması gerekmektedir.

İşletmeler ekonomik ve teknik çabaları toplumsal fayda yaratmak amacı ile birleştirmektedirler. Toplumsal fayda, işletme tarafından alınan ekonomik kararların, kararı alanlar dışındaki bireylerin genliğini (refahını) artırma amacı taşıması anlamında kullanılmaktadır (11). İşletmeler, toplum gerek-

(11) Hilmi Ziya ÜLKEN, "Sosyal Fayda", Sosyoloji sözlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı yayınları, Ankara, 1969, s.271.



sinmelerini karşılamaya yönelik mal ve hizmetler üreten kuruluşlar olarak kabul edildiğinde, aile ekonomilerini işletme dışında düşünmek gerekmektedir.

Tanıma göre ekonomik ve teknik çabaların sağlıklı olarak gerçekleşebilmesi işletmenin hukuki, politik ve toplumsal işleyişine de bağlı olmaktadır.

- Hukuki bir sistem olarak işletme; çalışma biçimi yolu ve amaçları, içinde yer aldığı toplumun yasalarına göre belirlenmiş kuruluştur(12).

- Politik bir sistem olarak işletme; yaşama ve gelişme gücünü korumak amacıyla, gerek maddi ve insani üretim ügeleri arasında, gerekse dış çevre koşulları ile dengeli ve uyumlu bir yapı oluşturmak için çeşitli çıkar ilişkilerinin ortaya çıktığı kuruluştur.

- Toplumsal bir sistem olarak işletme; en az maddi ügelerin varlığı kadar insanların çalışma sırasındaki verimini artıran ve onların birarada olma gereksinmelerini karşılayan, toplumsal ilişkilerin ortaya çıktığı kuruluştur.

Yukarıda verilen tanımın açılımında da görüldüğü gibi işletmeler temelde ekonomik ve teknik işlevleri gerçekleştirmektedirler. Ancak bu işlevler hukuki, politik ve toplumsal işleyişe göre düzenlenmektedir. Bundan önce ele alınan tanımlarda işletme, yalnızca ekonomik ve teknik birimler olarak ele

---

(12) İnal Cem AŞKUN, "Jürkiye'de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisindeki Gelişmeler", ESADER, 50.nci yıl özel sayısı, (Ekim, 1973)s.4.

alınmıştır. Burada işletme tanımında, işletmenin ekonomik ve teknik özellikleri göz ardı edilmeksizin hukuki, politik ve toplumsal yönleri üzerinde durulmuştur.

#### B- TOPLUM KAVRAMI

İnsanların yalnız başlarına yaşamada karşılaştıkları güçlükler ve birlikte olma içgüdüleri, onları birarada yaşamaya iten nedenlerin başında gelmektedir. Bu gibi nedenlerle biraraya gelmiş insanların aralarında oluşan ilişki ve etkileşimler, toplum olgusunun ortaya çıkmasına neden olarak gösterilmektedir. Toplumlar, bireylerarası ilişki ve etkileşimlerin bulunduğu bir çevrede oluşmaktadır(13). Bununla beraber her türlü insan topluluğuna bir toplum olarak nitelendirmek anlamlı değildir. Örneğin; bir gösteriyi izlemek amacıyla biraraya gelen insanlarda bir topluluk oluşturmamaktadırlar. Ancak bu topluluk, gösterinin bitiminden sonra dağılmak üzere biraraya gelmiş çoğu kez birbirlerinin varlığından habersiz olmayan insan yığılmasından farklı bir durum değildir. Çünkü toplum, temeli, insanlararası ilişkilere dayalı sürekliliği olan bir varlıktır.

Burada toplumun ne olduğunu açıklamaya geçmeden önce, bir toplumu toplum yapan bazı yapısal ve kurumsal öğelere değinmek ve aralarındaki ilişkileri irdelenmek, kanımızca yararlı olacaktır.

---

(13) Cemil ÇEM, "Yönetime Çevresel Yaklaşım", Amme İdare Dergisi, C.IX,

#### a. Toplumsal Yapı ve Kurumlar

Toplumu toplum yapan ögelerin başında insanlar gelmektedir. İnsanların biraraya gelerek birbirleriyle olan ilişki ve etkileşimleri, "toplumsal sistem" olarak adlandırılan varlığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır(14). Toplumsal sistem içindeki ilişkilerin süreklilik ve yapısalılık kazanması, kurumlaşma olgusunun ortaya çıkarmaktadır. Toplumlardaki kurumlaşma olgusu, insan gereksinmelerinin bir sonucudur. Toplumsal kurumlar, içinde yer aldığı toplumun çeşitli gereksinim ve beklentilerine kendi içlerinde geliştirdikleri bir dizi düzgüler(normlar) ve yasalar ile karşılık verebilmektedirler. En ilkel toplumlarda bile toplumsal yapının korunmasını sağlayan belli başlı düzgüler ve yasalar bulunmaktadır(15). Toplumsal kurumlar aile, din, devlet, hukuk, ekonomi ve eğitim olarak belirlenen insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamaya yarayan ve onların toplumdaki ilişkilerini düzenleyen örgütlenmiş kurallar bütünüdür(16). Kurumların kendi aralarındaki ve toplumun bütünü ile olan ilişkilerindeki düzen, toplumu ve toplumsal yapıyı oluşturmaktadır.

Toplumsal Kurum ve yapı kavramlarının daha açıklayıcı olmasını sağlamak için aile, din, devlet, hukuk, ekonomi

---

(14) Emre Konyar, Toplumsal Değişme, İstanbul, 1981, s.31.

Sulhi DÖNMEZER, Sosyoloji, İstanbul, 1978, s.150.

(15) CEM, s.11.

(16) Üzer ÜZANKAYA, Toplum bilime Giriş, Ankara, 1979, s.125.

Enver ÜZKALP, Sosyolojive Giriş Dersleri, Eskişehir, 1987, s.15.

ve eğitim gibi toplumsal kurumları, aralarındaki ilişkileri ve toplumun bütünü içindeki yerlerine değinilmeye çalışılacaktır.

#### a.a. Aile

Aile toplumun doğal ve temel ögesi olarak evrensel bir kurum olma niteliğini taşımaktadır. En ilkel toplumlardan, en gelişmiş toplumlara kadar aile kurumunun varlığı bilinmektedir.

Aile kurumu, toplumsal sistemi oluşturan bireylerarası ilişki ve etkileşimlerin ahlaksal ve düzgüsel boyutta düzenlenmesiyle oluşmuştur(17). Evlilik biçimleri, akrabalık ilişkileri ve aileden kadın ve erkeğin sorumlulukları, miras durumları toplumsal sistem içinde düzenlenen belirli norm ve davranış kalıplarıyla belirlenmektedir.

Günümüz aile yapısı, çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü durumuna gelmiştir. Endüstri öncesi toplumlarda aile kurumu, bireyin birçok eyleminin gerçekleştiği ve birçok gereksinmelerinin karşılandığı bir yapıya sahiptir. Toplumda üretici rolünü üstlenen aileler, çoğunlukla ekonomik birim gibi davranmaktaydılar. Ana, baba ve çocukların yanısıra, diğer yakın akraba üyelerinden oluşan çok sayıda bireyden kurulu geniş bir yapıya sahiptir. Genellikle toprağa bağımlı olarak çalışan aile bireyleri arasında, babadan oğula geçen küçük el sanatları uğraşları da bulunmaktadır. Erkeğin görelî

---

(17) Sevinç ÜZEN, "Aile Kurumuna Bazı Sosyolojik Yaklaşımlar", Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Seminer, **S.5**, 1987 s.267.

bir üstünlüğünün olduğu ailelerde tek kadın ile evlenmenin (monogami) yanısıra, çok kadın ile evlilik (poligami)de görülmektedir.(18)

Endüstri devrimi ile birlikte çok sayıda fabrika ve işyerlerinin hizmete girmesi, toprağa bağımlı olan ailelerin önemli bir bölümünün, daha iyi iş ve gelir sağlama amacıyla şehir merkezlerine göç etmelerine neden olmuştur. Bununla beraber, ailelerin şehirlerde kırsal bölgelere oranla daha küçük evlerde oturmalarının güçlüğü, yaşam koşullarının değişerek ailelerin zamanla tüketici rolünü üstlenmeleri, sayılarının azalarak yalnızca ana baba ve çocuklardan kurulu çekirdek aile olarak yaşamlarını sürdürmelerine neden olmuştur. Kadınların hak ve özgürlüklerinin tanındığı çekirdek ailelerde, evlilikler de tek eşli olarak gerçekleşmektedir. Çağcıl toplumların en belirgin özelliklerinden biri de çekirdek aile (nuclear family) temeline dayalı olmalarıdır.

Çekirdek ailelerin toplum adına gerçekleştirdikleri işlevler genellikle cinsel, ekonomik dayanışma, toplumsallaştırma ve insan türünün sürekliliğinin sağlanması olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır(19).

Ailede üyelerin gereksinmelerini karşılamak amacıyla belirli ölçüde yiyecek, giyecek ve benzeri üretim çabaları gerçekleştirildiğinden, ekonomik bir dayanışma sözkonusudur.

---

(18) Seha L.MERAY, "Toplum bilim üzerine," İstanbul, 1982, s.150  
Serge R.DENISOFF-Ralph WAHRMAN, "An Introduction to Sociology, MC Mil-  
an Publications, N.Y., 1983, s.52.

(19) DENISOFF-WAHRMAN s.55.

Toplumsallaşma; bireylerin içinde yer aldıkları toplumun kültürel öğelerini, özdeksel ve tinsel değerlerini, temel davranış kalıplarını öğrenme sürecidir(20). Aile bireylerin toplumsallaşma süreçlerini hızlandırarak topluma daha kolay uyum sağlamasında yardımcı olmaktadır.

Aile kurumunun en doğal işlevi, cinsel üreme ile türünün sürekliliğini sağlayan biyolojik işlevdir. Günümüzde özellikle az gelişmiş toplumların belirgin özelliklerinden birinin de nüfus artışı olması, buna karşılık insan gereksinimleri karşısında doğal kaynakların yetersiz kalması, yukarıda belirtilen işlevlere ek olarak, nüfus planlaması işlevinin de eklenmesini zorunlu duruma getirmiştir.

#### a.b. Din

İlkçağlardan bugüne insanlar, kendilerinden farklı üstünlüklere sahip doğa üstü olarak betimledikleri bir takım güçlere inanma gereksinimi duymuşlardır. Din, insanların bu tür gereksinimleri sonucu ortaya çıkmış toplumsal bir kurumdur.

Genel olarak, insanların açıklamakta güçlük çektikleri konuları doğa üstü inançlar yolu ile açıklamaları ve bu gibi etkinliklerin belirli kural, ayin biçiminde örgütlenmesi olarak açıklanabilen din kurumu, kendi aralarında tutarlı, uyumlu ilişkiler bulunan tinsel ve özdeksel öğelerden oluşmaktadır.

---

(20) ÜZKALP. s.89; DZANKAYA, s.104-105; Richard T.SCHAFFER-Robert P.LAMM, Sociology Mc.Graw-Hill Book Company, 1963 s.121.

ünler kutsallık, inanç ve değerler, ayinler ve dini ekollerdir(21). Bu ügeler dinlerden dinlere farklılık göstermektedir. Yeryüzünde dinler ruha tapma, doğaüstüçülük, soyut idealler ve tanrılı dinler olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır(22). Yaygın olarak kabul edilen dinler herbiri tek tanrılı olan müslümanlık, hristiyanlık ve musevilik dinleridir.

Çağcıl toplumlardaki din kurumunun işlevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.(23)

-İnsanların rühsal baskılardan kurtularak gönül rahatlığına kavuşmalarının sağlanması.

-Toplumsal dayanışmayı kolaylaştırarak toplum denetiminin sağlanmasında yardımcı olmak.

-İnsanlara en zor dönemlerinde bile yaşama ve savaşım gücünü kazandırmak.

Türk toplumunda din kurumu Atatürk'ün belirlediği laik devlet anlayışına göre diğer politik, ekonomi ve eğitsel kurumlardan bağımsız olarak yer almaktadır(24). Atatürk laiklik kavramıyla, dinin toplumsal, politik, ekonomik ve eğitsel kurumları ve kuralları belirleyici bir konumda olamayacağını, herhangi bir dinin bu alanları düzenleyip değiştirmesinin söz konusu olamayacağını belirtmiştir.

#### a.c. Devlet

Çağcıl insan topluluklarının en büyük politik örgütlenme biçimi olarak kabul edilen, toplumsallaşma ve kurumlaşma süre-

---

(21) ÜZKALP, s.159; T.B. BOTTOMORE, (çev.Ünsal USKAY) Toplumbilim, Ankara 1963 s.251; ÜZANKAYA- S.336-337.

(22) ÜZKALP-s.159.

(23) ÜZKALPs.162; DÖNMEZER, s.257

(24) ÜZANKAYA, s.341.

cinin getirdiği ana kurum olarak Devlet'in varlık nedeni toplum yararına "topluma hizmet" amacına dayandırılmaktadır(25).

Devlet, çoğunlukla toplumun kendisi olarak nitelendirilmektedir. Oysa devlet toplumsal yapıyı oluşturan kurumlardan biridir. Toplumsal sistem içindeki bireylerarası ve kurumlararası ilişkilerin düzenlenmesine yönelik yasaların çıkarılması, uygulanması ve toplumda olabilecek uyuşmazlıkların çözümlüyle ilgili yargı işlevleri devlet tarafından yerine getirilmektedir.

Yapısallaşmanın en üst düzeyde gerçekteği devlet kurumunun, kuruluş biçimi (rejimi) ve işlevleri kesin çizgilerle anayasada belirlenmiştir(26).

Toplumsal bir kurum olarak devlet, kendisini oluşturan ve aralarında uyumlu ilişki ve bağların bulunduğu ögelerden oluşmuştur. Bunlar; insan topluluğu, ülke, iktidar ve hukuksal düzendir(27). ŞEKİL-2'de devleti oluşturan alt ögeler görülmektedir.

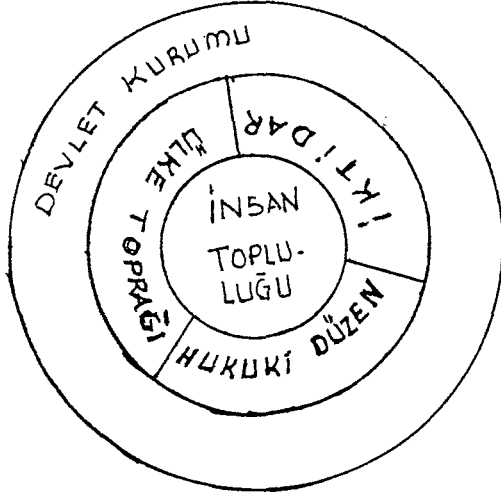
---

(25) DEM, s.13; DÜNMEZER, s.306

(26) DEM, s.12.

(27) Esat ÇAM, Siyaset Bilimine Giriş, İstanbul 1977.s.90-91.





ŞEKİL-2: Devlet kurumunu oluşturan ögeler

Devleti oluşturan en önemli varlık insan topluluğudur. İnsan toplulukları ulusu oluşturmaktadır. Ulus, özdeksel ve tinsel (maddi ve manevi) bütünlüğe sahip insan topluluğu olarak belirlenebilir. Bu insanları birarada tutan kültür, ortak davranış kalıpları ve dil gibi ögeler arasındaki bütünlüktür.

Devlet, sınırları kesin olarak belirlenmiş bir ülke toprağı üzerinde bulunmaktadır. Devletin toprak bütünlüğü ülkesel sınırlarla belirlenmektedir. Bir ülke toprağı üzerinde yaşayan insanların gerek iç, gerekse dış güvenliğinin sağlanması, ülke birlik ve bütünlüğünün korunması ülkedeki insanların ekonomik ve toplumsal genliğini artırmaya yönelik çabaların düzenlenmesi, üstün örgütlü ve yasal bir gücü gerektirmektedir. Bu güç devleti oluşturan ögelerden biri olan iktidar kavramı ile açıklanabilmektedir. İktidar, devlet ve diğer toplumsal kurumlarla bireylerarası ilişkilerin düzenlenmesi için bir takım araçlara sahiptir. Bu araçların en önemlisi hukuk düzenidir. Devlet, toplumsal sistem içindeki birey ve kurumların ilişkilerini hukuk kurallarına göre düzenlemektedir(28).

(28) ÇAM, s.91.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bir tanım vermemiz gerekirse devlet, "belirli ülke toprakları üzerine kurulu, özdeksel ve tinsel ortak değerleri bulunan insanların oluşturduğu, siyasal bir iktidara ve hukuki bir düzene sahip toplumsal kurum" olarak tanımlanabilir.

Devlet kurumu toplumda yasama, yargı, yürütme ve politika olmak üzere dört işlevi yerine getirmektedir(29).

Yargı işlevi: Yasama organınca çıkarılan yasaların yürürlüğe konmasıdır. Bu işleve hükümet etme işlevide denmektedir. Yürütme işlevi aynı zamanda devletin işlevsel (fonksiyonel) yapısını da ortaya koymaktadır. Hükümet, toplumun iç ve dış güvenliğini sağlamak, adalet hizmetlerini yerine getirmek ekonomik kalkınma planları hazırlayarak yürürlüğe koymak, devletin milli ekonomideki payını belirlemek, tüm toplum bireylerinin genliğini artırıcı eğitim, sağlık, işgüvenliği ve gelir dağılımı gibi konuların çağcıl bir düzeye getirilmesi, uluslararası alanda devletin siyasi temsilciliğinin yapılması işlevlerini gerçekleştirmektedir.

Politik işlev: Devlet, politikanın halk tabanına dayanmasına neden olan demokratik yöntemlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır. Su da seçim yöntemi ile gerçekleşmektedir. Seçimlerle ilgili yasal düzenlemeler devlet tarafından yapıldığına göre bağımsız bir devlet örgütünün varlığını sağlayacak gerekli düzenlemeler de devlet tarafından yerine getirilmektedir.

---

(29) Şinasi KARA, Devlet ve Politika, İstanbul, 1988,s.67.

Çağcıl (modern) devlet kurumlarının dayandığı üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlar; demokratik devlet anlayışı, hukuk devlet anlayışı ve toplumsal devlet anlayışıdır.

- Demokratik anlayışa göre devlet, toplumun ve onların seçtiği temsilcilerin denetimi altında bulunan kurumdur(30).

- Hukuk anlayışına göre devlet, insan haklarına saygı gösteren ve hakları koruyucu adil bir hukuk düzeni kuran ve bunu sürdüren, tüm davranışlarında hukuk ve anayasaya uyan, tüm işlemlerinde yargı denetimine bağlı bulunan kurumdur(31).

- Toplumsal anlayışa göre devlet, insanlara yalnızca özgürlüklerini vermekle kalmayarak, onların insan gibi yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli koşulları sağlamayı kendisine görev edinmiş bir kurumdur(32).

#### a.d. Hukuk

Devlet kurumunu açıklarken hukuk kavramına sık sık değinilmesine karşın, onun ayrı bir kurum olarak incelenmesi daha uygun olabilir.

Hukuk, toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Toplumsal sistem içindeki ilişkilerin düzenlenmesi ve gerektiğinde çeşitli yaptırımların uygulandığı bir kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumların sahip olduğu hukuk düzeninin en belirgin özellikleri; devlet tekeli altında olması,

---

(30) Ayferi GÜZE, Sosyal Devlet Sistemi, İstanbul, 1976, s.4-5

(31) KARA, s.167

(32) KARA, s.337; DEM, s.12.

merkezi olması ve zorlayıcı niteliğe sahip olmasıdır. Devlet ve hukuk kurumu yakın bir ilişki içindedir. Devlet yasama işlevi ile hukuk kurallarının oluşumu ve uygulanması üzerinde etkili olurken, hukuk kurumu da devletin eylemlerini sınırlayarak onun üzerinde etkili olmaktadır(33). Devlet iktidar gücünü hukuk kurumundan almaktadır.

Çağcıl toplumlarda hukuk toplumsal denetimin en belirgin ve etkin aracı olarak bireylerin toplumsal sistem içindeki davranışlarına yön vermektedir. Bir yazarın da belirttiği gibi toplumsal bir kurum olarak hukuk, " diğ er toplumsal kurumların yaşamlarının evrimlerini çevreleyen koruyucu bir bulut görevini yerine getirmektedir"(34).

#### a.e. Ekonomi

Toplumdaki çeşitli gereksinmelerin karşılanması amacıyla mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketim aşamalarıyla ilgili çalışmalar, toplum ekonomisini oluşturmaktadır.

Ekonomi toplumu oluşturan alt öğelerden biridir. Ekonomi de kendisini oluşturan bazı öğelerden oluşmuştur. Bunlar; mülkiyet, değişim ve pazar olarak belirlenmektedir(35).

Mülkiyet, toplumda bireylerin sahip olabilecekleri ve istenildiğinde başkalarına aktarabilecekleri ekonomik değerlerdir.

Değişim, toplumda mal ve hizmetlerin belirli bir ekonomik değer karşılığında el değiştirmesidir. Gelişmiş ve Ge-

---

(33) ÇAM, s.94

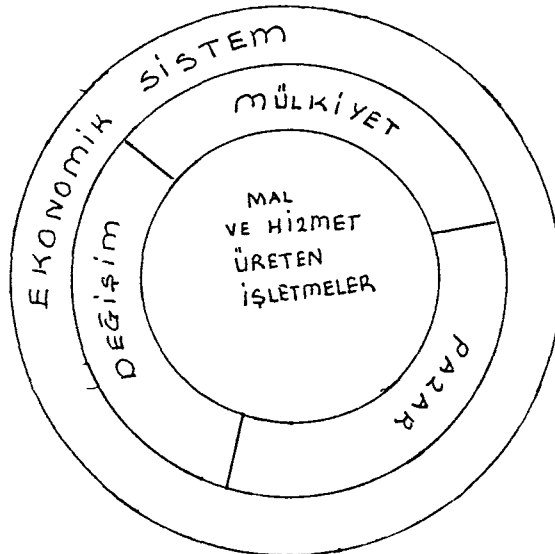
(34) Artun ÜNSAL, "Hukuk ve Toplumsal yaşam", Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.XXIX,S.3-4 (Eylül-Aralık 1974)s.145.

(35) PEKİN s.21.

lişmekte olan bir çok toplumun en etkin aracı paradır. Mal ve hizmetlerin para veya başka bir ekonomik değer karşılığında değişimini sağlayan kuruluşlar, mal ve hizmet üreten işletmelerdir. İşletmelerde ekonomik kurumun oluşumunu sağlayan öğelerden biri olarak kabul edilmektedir.

Pazar, toplumda alıcı ve satıcıların karşı karşıya geldiği yerlerdir. Pazarlar tam rekabet ve eksik rekabet olarak iki bölüme ayrılabilir. Birden fazla satıcının benzer malları serbestçe satabildiği pazara tam rekabet, alıcı ve satıcı arasındaki işlemlerin toplumda belirlenen sistem içinde gerçekleşmesi durumunda eksik rekabet pazarı sözkonusudur.

Mülkiyet, değişim, işletme ve pazar olarak belirlenen alt ekonomik kurumların işleyişi, toplumlarda geçerli olan ekonomik sistemlerden etkilenmektedir. ŞEKİL-3'de görüldüğü gibi ekonomi kurumunun temelini, toplumun mal ve hizmet gereksinimlerini karşılayan işletmeler oluşturmaktadır. İşletme eylemlerini içinde bulunduğu toplumda geçerli olan, ekonomik



ŞEKİL-3: Ekonomik sistem

sistemin yön verdiği mülkiyet, değişim, ve pazar alt sistemlerine uygun olarak gerçekleştirmektedir.

Ekonomik sistem genel anlamda "insanların ekonomik çabalarını ve kararlarını yöneten ilkeler ve yasal kurallar topluluğu olarak tanımlanabilir. Toplumda bireyler., ekonomik sistem içinde işletmeler kurarak elde ettikleri emek, doğa, sermaye gibi üretim etmenlerini kullanarak toplum gereksinimlerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretiminde bulunurlar. Üretim ve dağıtım olayı ekonomik sistem içinde oluşmaktadır. Bu olaylar farklı sistemlerde birbirinden değişik olabilir. Ekonomik sistemler genellikle üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar kapitalist ekonomik sistem, sosyalist ekonomik sistem, ve karma ekonomik sistemdir(36).

Kapitalist ekonomik sistemlerde; emek, doğa, sermaye gibi üretim etmenleri çoğunlukla özel işletmelerin elindedir. Özel mülkiyetin serbest olduğu ve üretim, dağıtım ile ilgili kararların istenildiği gibi alınıp uygulanabildiği sistemde kâr'ın olabilen en üst düzeye çıkarılması (maximize edilmesi) amaçlanmaktadır. Emek, ekonomik ve toplumsal yönlerden, işletme sahip ve yöneticilerinden kesin sınırlarla ayrılan, sözleşme ile alınıp, sözleşme ile işten çıkarılan bir kesimi oluşturmaktadır.

Sosyalist ekonomik sistemlerde; doğal kaynak ve sermaye

---

(36) Avni ZARAKOLU, Temel Ekonomik Sistemler Bilgisi, Ankara, 1978 s.12-13; Cahit TALAS, Ekonomik Sistemler, Ankara, 1980 s.5; Dan STEINHOFF, The World of Business; MC.Graw-Hill Book Co.N.Y.1979 s.531; PEKİN, s.24-28.

gibi üretim etmenleri toplumun egemenliği altındadır. Özel mülkiyete sınırlı ölçüde olanak tanınmakta, üretim ve dağıtım ile ilgili kararlar merkezi olarak alınmaktadır. Bu sistemde emek, ücret, çalışma koşulları gibi konularda, bir karar organı gibi rol oynayan kesimi oluşturmaktadır.

Karma ekonomik sistem; iki uç noktayı oluşturan kapitalist ve sosyalist ekonomik sistemlerin belirli ölçüde uyumlaştırıldığı bir sistem olarak kabul edilmektedir. Üretim ve dağıtım eylemleri, özel işletmeler ile devletin işbirliğiyle yürütülmektedir. Devlet bir yandan özel işletmeleri denetimi altında tutarken, bir yandan da onları destekleyici bir rol oynamaktadır.

Toplumların izlediği ekonomik sistemlerin birbirinden farklı yöntem ve kurallar içermesine karşılık, her ekonomik sistem mal ve hizmet üreterek bunları dağıtmaya ve toplum gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır.

#### a.f. Eğitim

Eğitim, bireylerin tüm yaşamlarını yönlendiren bir toplumsal kurumdur. Bireyler doğumlarından ölümlerine kadar eğitim olgusu ile içiçe yaşamaktadırlar.

Eğitim dar ve geniş olmak üzere iki anlamda kullanılmaktadır. Geniş anlamda eğitim, bireylerin üyesi oldukları toplumun değerlerini, bilgilerini öğrenmeleri ve bunu kendilerinden sonra gelen bireylere aktarmaları olarak kabul edilmektedir. Bu anlamdaki eğitim, aile de başlayarak okul, iş çevresi ve top-

lumsal yaşamda sürmektedir. Başka bir deyişle toplumsallaşma (sosyalizasyon) olarak kabul edilmektedir(37). Dar anlamda eğitim kavramı, öğretim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan, okullarda verilen mesleki ve bilimsel eğitimidir.

Bireylerin toplumda yerlerini almasını amaçlayan gerekli bilgi ve anlayışları elde etme süreçlerine katkıda bulunan özdeksel ve insani (öğretmen, okul, kitap, laboratuvar v.b.) öğelerin herbiri, eğitimin bir parçasını oluşturmaktadır. Okullar, ilk, orta, lise ve yüksek öğretim kurumları olarak bireylerin topluma hazırlanmalarıyla ilgili eğitim süreçlerinde yer almaktadır.

Eğitim süreçleri içinde yer alan ilk, orta, lise ve yüksek öğretim aşamaları bireyin yaşamında ayrı birer önem taşımaktadır. Günümüzde, gelişmiş toplumların en belirgin özelliklerinden biri de yüksek öğrenim görmüş yeter sayıda bireyin bulunmasıdır. Bireyin toplum yaşayışında bulunduğu oran, büyük ölçüde yüksek öğrenim görmesine bağlı olmaktadır. Aynı zamanda bireyin içinde yaşadığı toplumun ekonomik ve toplumsal gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Eğitim kurumu toplumda birçok işlevi yerine getirmektedir. Bu işlevleri genel anlamda aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.(38).

- Toplumun kültürel mirasının yeni kuşaklara aktarılması.
- Bireylere bilimsel ve mesleki bilgilerin kavratılması.

---

(37) ÜZKALP, s.129.

(38) ÜZKALP, s.131.



- Bireylere ussal düşünce alışkanlığının kazandırılması.
- Çağcıl toplumlarda bilimin gelişmesine katkıda bulunulması.
- Toplumun genel refahının artışıının sağlanması.

Yukarıda belirlenen işlevlerin istenen düzeyde gerçekleşmesi büyük ölçüde toplumda yaygın olarak kabul edilen eğitim sisteminin yapısına bağlı olmaktadır. Eğitim sistemi; bir toplumun kültürünü, evrensel nitelikteki bilim dallarını, mesleki ve teknik bilgileri bireylere aktarma süreninde izlediği ilke ve yöntemler bütünüdür.

Eğitim sisteminin durağan (statik) bir yapıya sahip olması, bireylerin sağlıklı biçimde yetişmelerini geçiktirmektedir. Bu nedenle eğitim sisteminin diğer toplumsal kurumlarda olduğu gibi değişimlere uyarlanması ve yeniliklere açık olması gerekmektedir.

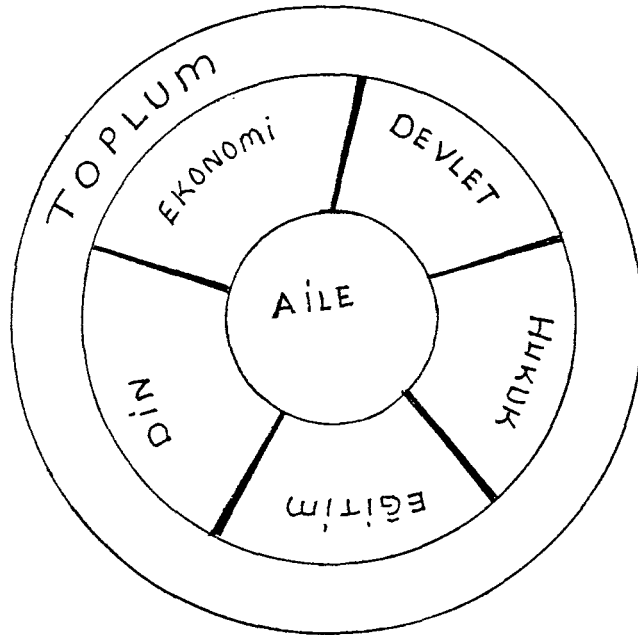
#### b. Toplumsal Kurumlararası İlişki ve Etkileşimler

Toplumsal kurumların herbiri toplumu oluşturan, aralarında dengeli ve tutarlı ilişkiler bulunan alt sistemlerdir. ŞEKİL-4'te görüldüğü gibi aile toplumun çekirdeğini oluşturmaktadır. İnsan türünün sürekliliğini sağlayan ve onun sevgi, güven gibi gereksinimlerinin karşılandığı aile, toplumun temel ve doğal kaynağıdır.

Bir toplumsal kurum olarak devlet, diğer bir toplumsal kurum olan hukuk kurumunun oluşumunu sağlamaktadır. Hukuk kurumunda devletin toplum düzenini sağlamasında ve topluma olan

görevlerini yerine getirmesinde yasal dayanağı olarak rol oynamaktadır.

Devlet ve ekonomi kurumu arasında oluşan ilişkiler daha çok devletin düzenlediği ekonomik sistem ile işletmelerin mülkiyet, pazar, üretim ve dağıtım koşullarını belirlemesi ve gerektiğinde bu koşulları denetim altına alması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında devlet, mal ve hizmet üreten işletmelerin, ekonomik eylemleri sonucu elde ettikleri kârın bir bölümünü vergilendirerek giderlerini karşılamakta ve bütçesini oluşturmaktadır. Ayrıca toplumun ekonomik genliğini (refahını) artıran önlemleri almak ve ekonomik dengeyi sağlamak devletin yürütme işlevi içerisinde yer almaktadır.



ŞEKİL-4: Toplumsal Normlar

Kaynak: Enver ÜZKALP, Sosyolojiye Giriş Dersleri,  
İzmir, 1987, s.16.

Toplumsal bir kurum olarak aileyi oluşturan bireyler bir toplumun ve devletin oluşumunu sağlayan insan topluluğunu oluşturmaktadırlar. Toplumda belirli bir çağa gelmiş bireyler demokratik devlet anlayışına, güre, seçim sistemiyle devletin siyasal iktidarını belirleme hakkına sahiptirler. Tabandan en üst oruna (mevkiye) etkin bir iletişim sistemi olarak kabul edilen halk oylamaları, devlet-toplum ilişkisinin en güzel örneklerinden biridir.

Ailelerin oluşumunu sağlayan kadın veya erkeğin yasal olarak birden fazla eşle evliliklerinin yasaklanması ve resmi evlilik bağı olmayan eşlerin hukuki olarak evli kabul edilmemeleri, hukuk ve aile kurumunun ilişkisidir.

Bireylerin ekonomik ve kültürel gereksinimlerini karşılamak amacıyla sürekli içiçe yaşadıkları kurumların arasında ekonomi ve eğitim kurumları ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle ekonomik kurumların aile yapıları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Endüstri öncesi toplumlarda üretici konumuyla ekonomik yaşamın bir parçasını oluşturan aile kurumunun yapı olarak genellikle geleneksel-geniş aile yapısına uygun olduğu görülmektedir. Endüstriyel toplumlarda ise, üretim işlevinin çeşitli alanlarda mal ve hizmet üretmek amacıyla kurulan işletmeler tarafından yerine getirilmesi aile kurumlarının toplumda tüketici rolünü üstlenmelerini sağlamıştır. Genellikle başkalarına ait işyerlerinde çalışarak yaşamlarını sürdüren ailelerin yapıları da endüstriyel toplumların bir özelliği olan çekirdek aile yapısına uygundur. Geleneksel toplumlarda üretici konumuyla sınırlı ölçü-

de mal ve hizmet üreten aile kurumu, endüstriyel toplumlarda gerek işgücü ve gerekse tüketici olarak toplum kalkınmasına katkıda bulunmanın yanında bilinçli tüketici davranışlarıyla ekonomik yaşamı dolaylı olarak dengelemektedir.

İnsan yaşamının önemli bir bölümü eğitim ve öğretim kurumlarında geçmektedir. Aile bireylerinin içinde yer aldığı toplumun değerlerini, kültürünü ve genel davranış kalıplarını kavramasının, toplum yaşamında yerini almasını sağlayan bazı mesleki, teknik ve bilimsel anlayışları öğrenmesinin ön koşulu, belirli bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır. Bu nedenle aile ve eğitim kurumları arasında sürekli bir etkileşim sözkonusudur. Kadının iş yaşamında yerini alması, çoğu kez eğitimin kadına kazandırdığı mesleki ve teknik becerileri iş yaşamına aktarmak isteğinden kaynaklanmaktadır. Bununla beraber kadın-erkek eşitliği, aile planlaması gibi konuların toplumda giderek önem verilen konular durumuna gelmesi, eğitim kurumunun aileler üzerindeki etkilerine örnek olarak verilebilir.

Eğitim kurumlarının devlet ile olan ilişkileri genellikle devletin toplumdaki eğitim sisteminin oluşumunu sağlamak, eğitim giderlerinin karşılanması için bütçe oluşturmak ve eğitim olgusunun tüm toplumda yaygınlaştırılarak, herkese eşit eğitim olanaklarının sağlanması biçiminde gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyarlanması ve tüm toplumda yaygınlaştırılması, çok sayıda bireyin daha sağlıklı eğitim olanaklarına sahip olmalarının yanında, toplumun bilimsel, teknolojik ve ekonomik alanlardaki ilerlemesini hızlandırarak çağcılılaşmasını kolaylaştırır-

maktadır. Bu nedenle eğitim kurumunun toplumsal yapı içindeki önemi sürekli olarak artmaktadır.

Bireyin eğitim kurumlarında edindiği mesleki, teknik ve bilimsel nitelikli bilgileri ekonomik yaşama aktarmada gösterdiği başarı, onun dolaylı olarak toplum ekonomisine de katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Eğitim ve ekonomi ilişkisinin bir diğer yönü de, işletmelerde işbölümüne olanak veren mesleki-teknik eğitimin ve yüksek öğretim kurumlarının katkısıyla çeşitli alanlarda gerçekleştirilen bilimsel araştırma ve projelerin toplum ekonomisine yol gösterici bir rol oynamasıdır. Ayrıca işletmelerin, eğitim ve öğretim kurumlarını ekonomik yönden desteklemesi, topluma iyi yetişmiş bireylerin kazandırılması yönünden yararlı olmaktadır.

Toplumsal yapıyı oluşturan kurumların kendi aralarında ve toplumun bütünüyle olan ilişkilerinde dengeleyici bir öğe işlevini yerine getiren din kurumunun çağcıl toplumlarda genellikle aile kurumu dışındaki kurumlar ile doğrudan bir ilişkisi bulunmamaktadır. Dolaylı olarak toplumsal denetimi sağlayan din kurumu, bireylerarası dayanışmayı da kolaylaştırmaktadır. Ayrıca toplumda uyulması gereken ahlaki davranış ve kuralların, gerek ekonomik yaşamda, gerek toplumsal ilişkilerde ve gerekse aile ortamında bireylerce kavranmasında yol gösterici olmaktadır.

Yukarıda açıklanan kurumlararası ilişki ve etkileşimler, toplumda topluma değişerek farklı boyutlarda gerçekleşebilir. Bununla beraber, toplumların genellikle durağan bir

yapıya sahip olmadıkları zaman içinde değişebilecekleri düşüncesinden yola çıkarak, toplumu oluşturan kurumların birbirleriyle ve toplumun bütünü ile olan ilişkilerinin de zaman içinde değişebileceğini belirtmek gerekir.

### c. Toplum Tanımları

Toplum, insanlardan ve özdeksel değerlerin toplamından daha farklı bir varlıktır. Toplumu oluşturan en önemli ögenin insan olarak kabul edilmesine karşılık, her türlü insan kalabalığını toplum olarak nitelendirmek olurlu değildir. Bu nedenle toplumun ne olduğu konusuna açıklık kazandırabilmek için bazı yazarların toplum ile ilgili tanımlarını incelemek gerekmektedir.

Bir kaynakta toplum, "başta kendi-kendini korumak ve sürdürmek olmak üzere bir çok temel çıkarlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapan insanlardan oluşan, göreceli bir sürekliliği olan, genellikle belirli bir coğrafyasal yeri ve ortak ekini (kültürü) bulunan çok ya da az ölçüde kurumsallaşmış bir karmaşık ilişkiler bütünü" (39) biçiminde tanımlanmıştır.

Tanımın belirli özelliklerin aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

- Göreceli bir sürekliliğin olması; toplumun yaşam süresinin kendisini oluşturan bireylerin yaşam süresinden uzun olması anlamına gelmektedir.

---

(39) OZANKAYA, s.3.

- Belirli bir coğrafyasal yeri ve ortak ekini olması; toplumu oluşturan insanlar belirli bir ülke toprağı üzerinde yaşamaktadırlar. Bununla beraber belirli bir tarihsel gelişim içinde özdeksel ve tinsel ortak kültür değerlerini paylaşmaktadırlar.

- Az ya da çok belirli ölçüde kurumlaşmış olmak; bazı toplumlarda kurumlaşma olgusu en üst düzeyde gerçekleşmesine karşılık, bazı toplumlarda çok daha alt düzeyde gerçekleşmesine karşılık, bazı toplumlarda çok daha alt düzeyde kurumlaşma görülmektedir. Aile kurumu tüm toplumlarda bulunan, evrensel bir nitelik taşıdığından her toplumun az veya çok kurumlaşmış bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki özelliklerden birinci ve üçüncü sırada yer alan özellikler, genellikle tüm toplumların sahip olduğu özellikler arasında yer olmaktadır. Günümüzde farklı kültürlerden geldikleri halde, aynı ülke sınırları içinde yaşayan insan toplulukları düşünüldüğünde, ikinci sırada yer alan özelliğin diğerleri gibi evrensel bir özellik taşımadığı anlaşılmaktadır. İnsanların ortak bir kültür mirasını paylaşmaları, aynı değer ve inançları taşımaları, onların toplum olarak yaşama nedenlerinden biri olabilir. Ancak bu durum her toplum için geçerli olmayabilir. Örneğin; Birleşik Amerika toplumunda yaşayan insanların önemli bir bölümünü İngiliz, Fransız, İspanyol gibi farklı kültür değerlerini taşıyan insanlar oluşturmaktadırlar. Bununla beraber, Alman toplumunu oluşturan insanlar aynı kültür değerlerini paylaştıkları halde, uzun yıllar farklı ülke sınırları içinde iki

ayrı devlet olarak yer almışlardır.

Diğer bir kaynakta toplum, "insan davranışını hem hürriyete kavuşturan, hem sınırlandıran, bir taraftan karşılıklı yardımlaşmalara imkan veren diğer taraftan gruplaşmalara ve bölünelere yol açan, değişen bir sosyal teşkilatlar ve ilişkiler ağıdır."(40) biçiminde tanımlanmıştır.

Tanımın özelliklerini aşağıdaki gibi incelemek olurludur.

- Toplum ilişkiler ağıdır, bu ilişkilerin iki kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan biri benzerlik diğer farklılıktır. Benzerlik geleneksel toplumlarda aynı kandan gelme, çağcıl toplumlarda ise aynı kültürü paylaşma bilincine dayanmaktadır. Farklar ise bireylerin biyolojik özellikleri ve yetenekleri olarak belirlenmektedir. Bu durum bireylerin farklı özelliklerine göre bir görev almalarını kolaylaştırdığı için işbölümü gerçekleşmektedir. Her iki durumda da bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için yardımlaşmaları sözkonusudur.

- Toplum, ortak çıkarlarını gözeten insanlardan oluşan işçi birlikleriş dernekler gibi çıkar birliği örgütlerinden oluşmuştur. Bu örgütler, insanların yardımlaşmalarına ve gruplaşmalarına olanak vermektedir.

- Toplum sürekli değişme durumundadır. Böylece devingen bir özellik göstermektedir(41).

---

(40) Amiran KURTKAN, Genel Sosyoloji, İstanbul, 1976, s.4.

(41) KURTKAN, s.5-6.



Tanımda toplum insan davranışını hem özgürlüğe kavuşturan, hem de sınırlandıran bir varlık olarak ele alınmıştır. Toplumun insan davranışlarını sınırlandırdığı düşüncesi kabul edilebilirken, özgürlüğe kavuşturduğu düşüncesi tartışmaya açık bir özellik taşımaktadır. İnsan herşeyden önce özgür bir varlıktır. Onun özgürlüğünü sınırlandıran içinde yer aldığı toplum tarafından kabul edilen bir dizi düzgü ve kurumsallaşmış davranış kalıplarıdır.

İssiz adada toplum ile herhangi bir bağı olmaksızın yaşayan insan genellikle davranışlarında da özgürdür. Onu belirli biçimde davranmaya zorlayan ne bir yasa, nede bir kurum bulunmaktadır. Toplumun bir üyesi olarak yaşayan birey, bazı yasalara uymak ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde belirli bir düzene göre davranmak zorundadır. Böylece bireyin davranışları, dolayısıyla özgürlüğü az veya çok sınırlandırılmış olacaktır. Bununla beraber bir toplumun üyeleri diğer bir toplumun üyelerine göre daha özgür olabilir. Özgürlük veya sınırlandırma, genellikle toplumlarda yer alan devlet kurumlarının siyasal yönetim biçimlerine (rejimlerine) ve kültürel değerlerine <sup>göre</sup> değişmektedir. Ancak burada özgürlük başkalarının özgürlüklerine ve haklarına engel olmamak koşulu ile verildiği için her, durumda bir sınırlandırma sözkonusu olmaktadır,

Bir başka kaynakta toplum, "insan ömründen uzun yaşayan, güreli bir kararlılığa sahip olan ve kendi kendini devam ettiren insan topluluğudur".(42) olarak tanımlanmıştır. Tanımı

---

(42) KONGAR, s.39.

oluşturan ögeleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

- Her toplum kendisini oluşturan insanlardan daha uzun yaşamaktadırlar.

- Her toplum kendi içinde geliştirdiği bir dizi düzgü yasa gibi çeşitli düzenlemeler ile insan ilişkilerine yön veren görece bir kararlılığa sahiptir.

- Her toplum, neslini biyolojik üreme ile sürdürmesini sağlayan, kendi kendini devam ettirme özelliğine sahiptir.

Yukarıdaki tanımda yer alan ögeler, her türlü toplum yapısını içeren bir özelliğe sahiptir. Yazar bu tanıma çeşitli toplumbilimcilerin tanımlarının ortak yönlerini ele alarak ulaşmıştır.

Buraya kadar verilen tanımları da gözönüne alarak toplumu önyargılardan arınmış, her toplumu içerebilecek ve toplumsal değişmeye uyarlanabilecek biçimde tanımlamak olurludur. Buna göre Toplum görece bir kararlılığı ve sürekliliği olan, belirli ölçüde kurumlaşmış sistem biçiminde tanımlamak olurludur.

Toplum, kendisini oluşturan insanların yaşam süresinden daha uzun yaşamaktadır. Bu nedenle sürekli bir varlıktır. Toplumun sürekliliği, bazı değişmelere uğrayabileceğini de ortaya koymaktadır. Toplumsal değişim, toplumsal yapıda veya toplumsal ilişkiler düzeninin bileşiminde özünde ve onu oluşturan ögeler arasındaki dengede veya toplumsal kurumların kendilerinde ve bunların birbirleriyle ilişkilerinde ortaya

çıkan niteliksel ve niceliksel farklılaşmalardır(43). Kararlılık, toplumsal yapı içindeki kurumlararası ve bireylerarası ilişkilerdeki düzenliliği anlatan bir kavramdır. Bununla beraber, toplumsal yapıdaki değişme sürecindeki kurumlararası oluşturma çatışmaların zararlı yönlerini ortadan kaldırmak için toplumsal dengeyi ve düzeni korumak anlamında kullanılmıştır.

Toplum, belirli ölçüde kurumlaşmış bir sistemdir. Sistemin temeli, kendisini oluşturan insanların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerine dayanmaktadır. İnsanların gereksinimleri sonucunda ilişkilerinin belirli bir düzenlilik kazanması ve yapılaşması aile, devlet, din, eğitim, ekonomi ve hukuk gibi toplumsal kurumların kaynağı durumundadır. Bu kurumlardan biri ya da birkaç tanesi az veya çok, belirli ölçüde yapılaşmış olarak her toplumda bulunmaktadır.

Yukarıdaki tanımda toplum; aile, devlet, din, eğitim, ekonomi ve hukuk gibi ügeleri olan, ügeleri arasında karşılıklı devingen ilişkiler bulunan, zaman içinde değişebilen, bir sistem olarak kabul edilmiştir.

### C- İŞLETME VE TOPLUM İLİŞKİSİ

Toplumdaki kurumlaşma olgusu, bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamak amacı ile girişimde buldukları çabaların bir ürünüdür. Bu çabalardan biri de ekonomik kurumların dolayısıyla toplum gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve

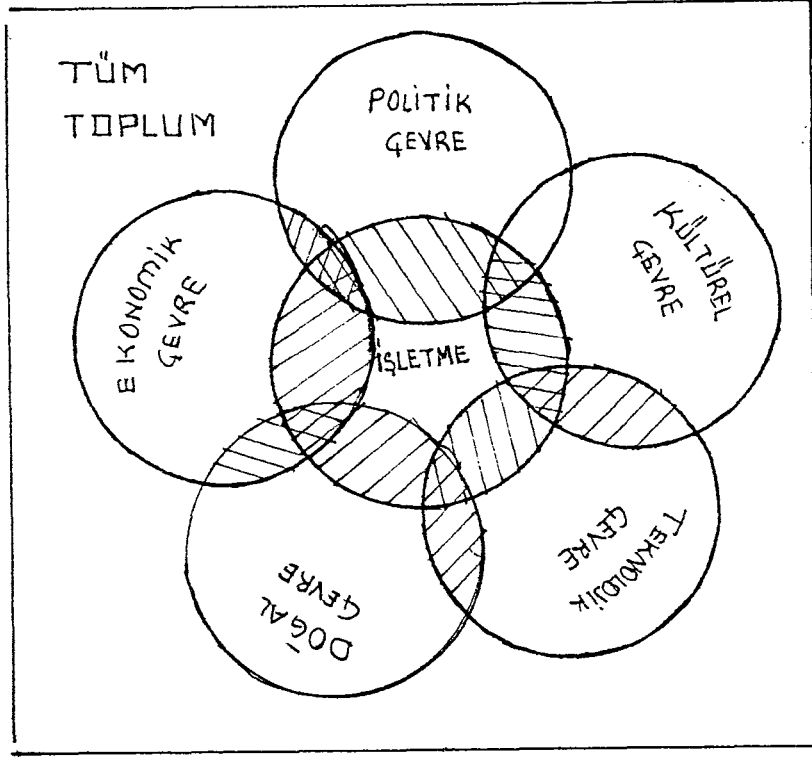
---

(43) Gönül BUDAK, "Toplumsal Değişme ve Yeniliğe Açık Toplumlar", İzmir, Ticaret Odası Dergisi, Y.62, s.9. (Eylül, 1989) s.16; KONGAR, s.52

hizmetlerin üretimini gerçekleştiren işletmelerin oluşumunu sağlayan ekonomik çabalarlardır.

Ekonomik sistemin alt sistemi olarak kabul edilen işletmeler, içinde yer aldıkları toplumun yiyecek, giyecek, spor eğitim gibi gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirerek çeşitli ekonomik işlevleri yerine getiren kuruluşlardır. Üretimde kullanılan emek, doğa, sermaye gibi kaynakları toplumdaki sağlayan işletmeler, toplumdaki aldığı malı yine topluma vererek toplum ile sürekli, devingen ilişkiler geliştirmektedirler. Bu ilişkilerin gelişmesini sağlayan, işletmeden topluma, toplumdaki işletmeye bilgi akışını gerçekleştirerek, bağlayıcı öge rolünü üstlenen bireyler, toplumun en önemli varlığıdır. Toplumda bir aile üyesi, ana, baba olarak yaşamını sürdüren birey, ekonomik ve toplumsal genliğini sağlamak amacıyla işgören rolünü üstlendiği işletmeler içinde en önemli varlık durumundadır.

İşletmeler içinde buldukları toplumun ekonomik, doğal, kültürel, teknolojik ve politik koşullarının etkisi altındadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, dış çevresini oluşturan bu koşullar ile dengeli ve uyumlu ilişkiler geliştirmelerine bağlıdır. ŞEKİL-5'te İşletme ve Toplum ilişkileri görülmektedir. Burada işletmenin toplumu oluşturan ekonomik, doğal, politik, teknolojik ve kültürel çevre içindeki yeri ve ilişkileri gösterilmiştir.



ŞEKİL-5: İşletme ve toplum ilişkileri

İşletmeler, toplumun çeşitli gereksinmelerini karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretirler, Hastane, okul, mağaza gibi bir çok gereksinmeye yanıt veren kuruluşların herbiri birer işletme olarak kabul edilmektedir. Açık bir sistem olarak işletme, varlığını sürdürmek için içinde yer aldığı toplum ile sürekli etkileşim durumundadır. Toplumdan aldığı kaynakları, belirli bir dönüşüm süreci sonunda yine topluma mal ve hizmet biçiminde sunarak, dengeye ulaşmaya çalışan işletmeler, bu yönüyle bir yandan toplumu etkilemeye çalışırken, bir yandan da kendisi toplumdan etkilenecek sürekli ve devingen bir uyarlılık göstermektedir(44). Herak üretimde kullanılan girdilerin

(44) JOHNSON-KAST-ROSENZWEIG, s.124.

elde edilmesi sürecinde, gerek üretimde ve gerekse üretilen mal ve hizmetlerin dağıtımını sırasında, toplumun beklenti ve değer yargıları işletmeleri etkilemektedir. İşletme ve toplum ilişkilerinin temelini aralarındaki girdi-çıkıtı alışverişi oluşturmaktadır. Ancak, işletme ve toplum ilişkisi yalnızca bu girdi-çıkıtı alışverişi ile sınırlı değildir. İşletmeler bir yandan yarattıkları iş olanaklarıyla işsizlik sorununa çözüm getirerek toplumsal bir işlevi yerine getirmekte, bir yandan da toplum kaynaklarını verimli alanlarda kullanarak, ürettiği mal ve hizmetlerle ekonomik kalkınmayı hızlandırmakta ve toplumun genel anlamda bir genliğe (refaha) ulaşmasında etkili olmaktadır. Toplum ise, çeşitli gereksinmelerinin karşılanması için işletmelere doğal kaynaklarını, işgücünü vererek, onlara çalışma ve başarılı olma hakkını tanımaktadır.

Toplum işletmelere çalışma ve başarılı olma hakkını tanıırken, bazı sınırlamaları da beraberinde getirmektedir. Buna göre toplum, bir yandan işletmelere kaynaklarını vererek, bunlar ile gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretmelerini isterken, üretim artıklarıyla fabrika bacalarından çıkan dumanlarla doğal çevreyi, denizleri ve havayı kirletmelerine engel olmaktadır. Bunun yanında, işletmelerde çalışan bireylerin ücret, sosyal yardım gibi hakları toplumda bu tür amaçlar için kurulmuş, bazı kurum ve örgütler tarafından gerektiğinde yasal zorlamalara dayanarak korunmaktadır. Toplumsal bir örgüt olarak kabul edilen işçi sendikaları da çalışanların daha iyi bir ücret ve daha iyi çalışma koşullarına sahip olabilmeleri için işletmelere baskı yapmaktadırlar.

Bir toplumun yasaları ve kurumları işletmelerin eylemlerini sınırlandırıcı veya serbest bırakıcı özellikler taşıyabilir. Örneğin, kapitalist ekonominin geçerli olduğu toplumlarda özel işletmelere geniş bir üretim ve mülkiyet hakkı tanınırken, sosyalist ekonominin geçerli olduğu toplumlarda üretim kaynakları topluma mal edilerek, üretim devlet kurumları tarafından gerçekleştirilmektedir.

İşletme-toplum ilişkileri, toplumdaki farklı boyutlarda gerçekleşebilmektedir. Konuya özellikle geleneksel ve çağcıl toplumlara karşılaştırarak bakıldığında, aralarında görece bir ayrılığın bulunduğu görülmektedir. Geleneksel toplumlarda oldukça basit olarak gerçekleşen işletme-toplum ilişkileri, çağcıl toplumlarda çok daha karmaşık biçimde ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel toplumlarda aile kurumları ekonomik birim gibi davranmaktadırlar. Tarıma dayalı kapalı ev-ekonomisinin yaygın olduğu bu toplumlarda, üretim ve tüketim olgusu çoğu kez birarada yaşanmaktadır. Üretimde kullanılan yöntemler genellikle kuşaktan kuşağa aktarılan toplumsal bir kalıtım biçiminde ortaya çıkmaktadır(45). Az sayıda bireyin oluşturduğu toplumsal sistem içinde, işletme ve toplum ilişkisi de fazla karmaşık değildir.

---

(45) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983, s.26.

Çağcıl toplumlarda ise işletme-toplum ilişkisi giderek daha karmaşık boyutlara ulaşmaktadır. Üretim ve tüketim ilişkisinin birbirinden ayrıldığı ve toplumlarda aileler toplumdaki üretici rolünü belirli mal ve hizmetlerin üretiminde uzmanlaşmış işletmelere bırakmıştır. İşbölümünün daha çok teknolojik ilerlemelerin gerektirdiği biçimde düzenlendiği işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve toplumun beklentilerine, sorunlarına karşı duyarlı olmasına bağlıdır. Teknolojik ilerlemeler, rakip işletmelerin durumu, tüketici davranışları, toplumun ekonomik, politik, kültürel ve hukuki yapısında ortaya çıkan değişimler, işletmelerin giderek daha güç koşullarda çalışmalarını gerektirmektedir.

Çağcıl toplumlarda ne üretileceği, nasıl ve ne kadar üretileceği konusunda bazı ekonomik kararlar alınırken, toplumun istek ve beklentilerinin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Toplumun istek ve beklentilerine önem verilmeden alınan kararlar, işletmelerin yatırımlarını geçersiz duruma getirebilir. Bu nedenle hangi malların üretileceğine toplum istek ve tercihlerinin ne yönde değiştiğine, toplumun ve çalışanların işletmelerden neler beklediğine karar vermek ve uygun politika belirlemesi için bu bilgilerin elde edilmesi zorunludur. (46)

İşletme ve toplum ilişkilerinin giderek daha karmaşık

---

(46) Cengiz SEDEF, "İşletmelerin Toplum içindeki Yeri ve İlişkileri", Erzurum Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1-2 (Ekim, 1979) s.109.



boyutlara ulaşması, yaşama ve gelişme gücünü korumak amacını taşıyan işletmelerin Toplum ile daha uyumlu ve dengeli ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Günümüzde işletmeler, ekonomik ve teknik birim olmanın yanında, toplum ile ilişkilerinde dengeli ve tutarlı bir yapı oluşturmak için hukuki, politik ve toplumsal işleyişi olan bir sistem niteliğindedir.

Hukuki işleyişiyle işletme; gelişmelerinde içinde bulunduğu toplumun yasalarını temel alan sistemdir.

Politik işleyişiyle işletme; toplum ile olan ilişkilerinde dengeli ve tutarlı bir yapı oluşturmak için kararlarında toplum değişkenini gözönüne alan ve toplum çıkarlarıyla işletme çıkarlarını uyumlaştırıcı bir yol izleyen sistemdir.

Toplumsal işleyişiyle işletme; bireylerin biraraya gelerek, birbirlerini etkiledikleri sistemdir.

Özet olarak işletme, toplumsal fayda yaratmak amacıyla içinde yer aldıkları toplumda, ekonomik ve teknik sistemlerin yanında hukuki, politik ve toplumsal sistemlerin biraraya gelerek oluşturduğu karmaşık bir sistem durumundadır.

Bir toplumun yapısı ile o toplumda yer alan işletmelerin yapısı arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. İşletme ve toplum ilişkilerinin diğer bir yönünü de toplumun ekonomik, teknolojik, hukuki, politik ve kültürel yapısının, işletme üzerindeki etkileri oluşturmaktadır. İlişkilerin bu yönünü, işletme ile toplumsal kurumlar arasındaki etkileşimi de içermektedir.

#### a. Toplumun Ekonomik Yapısı ve İşletme

Ekonomik yapı, bir toplumun ekonomik tercih ve kararlarını, ekonomik davranış ve çabalarını içermektedir. Bir toplumun ekonomik yapısı ise, o toplumda gereksinme duyulan mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketim aşamalarını belirleyen ilişkiler bütünüdür. Zaman zaman, ekonomik yapı ve ekonomik sistem kavramları birbirleriyle karıştırılmaktadır. Ekonomik sistem, insanların ekonomik çabalarını çevreleyen ilke ve kurallar ile ilgili bir kavramdır. Ekonomik yapı ise; ekonomik sistemin özelliklerini, üretilen mal ve hizmetlerin istem-sunum durumunu, üretim kaynaklarının durumunu, pazar koşullarını ve bunlardaki gelişme ve değişme eğilimlerini içermektedir. Bu durumda ekonomik yapının ekonomik sistemi de içine alan daha geniş bir kavram olduğunu belirtmek kanımızca yanlış olmayacaktır.

Toplumların ekonomik yapılarına göre, gelişmiş ya da az gelişmiş biçiminde değerlendirmek olurludur. Gelişmiş toplumların ekonomik yapılarında görülen bazı ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.(47)

- Yaşam standartlarının genellikle yüksek oluşu.
- Emegin yoğun olduğu teknoloji yerine, sermayenin yoğun olduğu teknoloji kullanılmaktadır.
- Üretim hacmi büyüktür.

---

(47) ÜZKALP, s.272.

- İleri düzeyde işbölümünden yararlanılmaktadır.

- Toplumun gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretiminin önemli bir bölümü büyük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Az gelişmiş toplumların ekonomik yapılarında görülen bazı ortak özellikleri de aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

- Üretimde emek, yoğun olarak kullanılmaktadır.

- Tarım gelirlerinin ulusal gelir içindeki payı yüksektir.

- Üretim kaynaklarından gerektiği gibi verim alınamamaktadır(atıl kapasite bulunmaktadır.)

- Üretimde işbölümü az gelişmiştir.

- Kişi başına düşen gelir, gelişmiş ülkelere göre azdır.

- Üretimin önemli bölümü aile ekonomileri ya da küçük işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Gelişmiş ya da az gelişmiş tüm toplumların karşılaştıkları sorunların başında kıt kaynaklar ile sınırsız denenecek insan gereksinmelerinin karşılanması sorunu gelmektedir. Bu sorun toplumdan topluma farklı boyutlarda ortaya çıktığı için ne üretileceği, nasıl üretileceği, ne kadar üretileceği şeklindeki ekonomik kararlar, toplumdan topluma farklı biçimlerde alınmaktadır. Bununla beraber, insan gereksinmelerini karşılayan mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların boş bırakılmayarak tamamiinin kullanılması, toplum ekonomilerinin çözmesi gereken önemli sorunlardan biridir(48). Ekonomik yapı ve sistemler, bu sorunları çözümlenerek insanlara daha iyi bir yaşam düzeyi sağlamayı amaçlamaktadırlar.

(48) PEKİN, s.65.

Bir toplumda ekonomik yapının işleyişini sağlayan birimlerin başında mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler gelmektedir. İşletmelerin çalışmalarını etkileyen en önemli değişkenlerden biri, içinde bulunduğu toplumun ekonomik yapısıdır.

Toplumun gelişme düzeyi, doğal kaynak zenginlikleri, işsizlik oranları, devletin maliye ve para politikası, ulusal gelirdaki eğilimler, istem-sunum durumu, ücret ve fiyat dengesi ve enflasyonist eğilimler; işletme çalışmalarını en çok etkileyen değişkenler arasındadır(49). Ayrıca ekonomik yapının bir yönünü oluşturan ekonomik sistemler, işletme çalışmalarını serbest bırakıcı ya da sınırlandırıcı etkilerde bulunabilir. Kapitalist, sosyalist ve karma olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılan ekonomik sistemler toplumda mülkiyet, pazar ve üretim gibi koşulları belirleyerek işletmeleri etkilemektedir.

İşletmeleri etkileyen ve ekonomik yapı içinde bulunan diğer bir değişken grubu da teknolojik gelişme ve değişimlerden ileri gelen, üretim araç ve yöntemlerinde ortaya çıkan değişimlerdir(50). Teknolojik gelişmeler, üretimde yeni yöntem, araç ve tekniklerin kullanılmasını gerektirdiğinden, teknolojik

---

(49) ŞERİF ŞİMŞEK, "Yöneticilerin ve Ürgütlerin Dışsal Çevresi", Erzurum Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi, C.VII, S.3-4, (Ağustos, 1985) s.38; Zayıf HATİPOĞLU, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul 1986, s.56

(50) Mahmut ÜZDEMİR, Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi C.VII, S.3-4, (Ağustos 1988) s.144; Kemal TÜSÜN, İşletme Yönetimi, İstanbul 1982, s.446.

ürün pazarındaki istem-sunum (talep-arz) durumunu etkileyerek ekonomik dalgalanmalara neden olmaktadır.

İşletmeler mal ve hizmet üretiminde gerekli kaynakları elde etme sürecinde toplumun ekonomik yapısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Para, hammadde, malzeme, makina, işgücü gibi üretim etmenlerinin istem-sunum durumu işletmelerin yaşama ve gelişme güçlerini etkileyebilir. Bugünün ekonomik yapılarının tipik özellikleri arasında yer alan enflasyonist eğilimler, işletme kararlarını etkilemektedir(51).

İşletmelerin gelişmeleri, içinde bulunduğu toplumun ekonomik gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Gelişmiş toplumlarda yer alan işletmeler, üretim kaynaklarından tam verim alabilmek amacı ile çaba harcarken, gelişmekte olan toplumlarda bulunan işletmeler, tam kullanımın yanısıra, üretim kaynaklarının artırılması için çaba harcamak durumundadırlar(52). Bunun için toplumda eğitim görmüş işgücünün artırılması, elde bulunan ancak gerektiği gibi kullanılmayan kaynaklar için yeni kullanım alanlarının araştırılması gerekmektedir.

Ekonomik yapının işletmeler üzerindeki etkilerinin yanısıra işletmelerin de toplumun ekonomik yapısı üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır. Özellikle üretim kaynaklarında tam kullanım sağlanamaması, toplum ekonomisinin önemli kayıplara uğramasına neden olmaktadır. Ürneğin inşaat endüstrisinde çimento,

---

(51) Kemal TOSUN, "Çevre Sorunları ve İşletme Çevre ilişkileri",  
Yönetim Dergisi, Y.4, s.14 (Mart, 1982) s.7.

(52) PEKİN, s.67.

tuğla gibi malzemelerin kullanımı sırasında yapılan israflar, bir yandan ülke ekonomisine olumsuz etkilerden bulunmakta, bir yandan da inşaatların maliyetini yükselterek enflasyon artışlarına neden olmaktadır. Bununla beraber, insan gereksinmelerini karşılamaya yarayan mal ve hizmet üretiminin sağlayarak toplumda önemli bir işlevi gerçekleştiren işletmelerin, toplumun ekonomik kalkınmasındaki işpayının çok büyük olduğu kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

#### d. Toplumun Teknolojik Yapısı ve İşletme

Teknoloji; "insanın çevresini değiştirme için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü" (53) biçiminde tanımlanabileceği gibi, "üretim kaynaklarının ürünlere dönüşme sürecinde kullanılan yöntem, bilgi, araç ve gereçlerin tümü" olarak da tanımlanabilir.

Toplumun teknolojik yapısı, kullanılan teknolojik öğelerin oluşturduğu bütündür. Teknolojik yapıyı oluşturan yöntem makine araç ve gereç gibi öğeler birbirinden bağımsız durumda değildir. Herbirinin arasında anlamlı ve tutarlı ilişkiler söz konusudur. Öğelerin birinde ortaya çıkan değişme ya da gelişme eğilimi, teknolojik yapıyı oluşturan diğer öğeleri de etkileyebilir. Bu durum bir toplumun sahip olduğu teknolojik düzey üzerinde de etkili olabilir. Bu nedenle teknolojik yapı, aynı zamanda bir toplumun ulaştığı teknolojik düzeyin göstergesi durumundadır.

---

(53) Şerif ŞİMŞEK, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum, 1978, s.4

Toplumlar; ekonomik yapılarının yanısıra teknolojik yapı özellikleri de dikkate alınarak, gelişmiş ya da az gelişmiş biçiminde ayrılmaktadır. Ekonomik yapı özellikleriyle, gelişmiş bir toplum görünümüne sahip toplumların, teknolojik yapı özellikleri ile de az gelişmiş toplumlara göre farklı düzeylerde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bir toplumun ekonomik yapısı ile teknolojik yapısı arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Çünkü teknolojik gelişme ve değişmeler dengeli bir ekonomik yapıyı, uzun bir zamanı ve büyük finansal yatırımları gerektirmektedir.

Teknolojik yapının, bir toplumun kültürel yapısı üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Teknoloji herşeyden önce, bir toplumun özdeksel(maddi) kültür öğeleri arasında yer alır ve tinsel bir kültür öğesi olarak kabul edilen eğitim ile sürekli etkileşim durumundadır. Yeni teknolojiler yaratmak, ekonomik değerlerin yanında, yeterli eğitim görmüş insan ögesini de gerektirmektedir.

Y Gelişmiş toplumlar, üretimde emeğin yoğun olduğu teknoloji yerine, sermayenin yoğun olduğu teknolojiyi kullanmaktadır. Sermayenin yoğun olduğu teknoloji, üretim kaynaklarının verimini artırarak, çok miktarda ve çeşitte mal ve hizmet üretimini sağlayan, insanların işini önemli ölçüde kolaylaştıran makina, aygıt, bilgisayar ve elektronik ve mekanik her türlü araç ve gerecin kullanılması olarak kabul edilmektedir.

Teknolojinin ayrıca, toplumlararası etkileşimi sağlama gibi bir etkisi de bulunmaktadır. Gerek Teknoloji geçişi (trans-

feri) yolu ile gerekse radyo, televizyon, telex, telefon gibi ilerleyen teknoloji ile birlikte yaygın olarak kullanılmaya başlanan iletişim araçları yoluyla, toplumlararası siyasal, kültürel, ekonomik bilgi alışverişi sağlanmaktadır.

Bir toplumun teknolojik yapısı ile o toplumda yer alan işletmelerin teknolojik yapıları arasında oldukça yakın bir etkileşim bulunmaktadır. Teknolojik düzeyleri farklı olan toplumlardaki mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin sahip oldukları teknolojik düzeyler de birbirinden farklı olmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları teknolojik düzeyler; ne üretileceği nasıl üretileceği, ne kadar üretileceği gibi bir takım ekonomik kararların alınmasında önemli bir rol oynamaktadır.

İleri teknolojiye sahip işletmelerin üretim kapasiteleri ile aynı işi gören, fakat daha az gelişmiş teknolojiyi kullanarak insan emeğine yoğun biçimde yer veren işletmelerin üretim kapasiteleri arasında büyük farklar bulunmaktadır. İşletmelerin ileri teknolojiyi kullanması, emek; zaman; para kaybını önleyeceğinden, işletmelerin topluma hizmet etmesini, dolayısıyla varlığını sürdürmesini sağlayacaktır.

İşletme ile bir toplumun teknolojik yapısı arasındaki ilişki genel olarak iki yönlü biçimde gerçekleşmektedir. İşletmeler bir yandan toplumun yarattığı teknolojiyi kullanırken, bir yandan da yeni yöntem ve teknikler geliştirerek toplumun teknolojik düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.



### c. Toplumun Politik Yapısı ve İşletme

Her toplum az ya da çok, belirli ölçüde yapılaşmış biçimde yaşama ve gelişme gücünü koruyabilmek, içte ve dışta güvenliğini sağlamak, üyelerinin ekonomik ve toplumsal refahını artırmak amacı ile belirli bir politik düzen oluşturur. Politik yapı, bir toplumun güvenlik, ve genel refahını karşılamak amacı ile oluşturulmuş, belirli bir düzenlilik gösteren ilke, yol, yöntem ve kurallar bütünüdür.

Toplumun politik yapısının işleyişini gerçekleştiren örgüt, devlet kurumudur. Devlet kurumu, içinde bulunduğu toplumun güvenlik ve refahını, anayasada belirlenen yönetim biçimi(siyasal rejimi)nin gerektirdiği ilke ve kurallar doğrultusunda sağlamaktadır.

Toplumdan topluma farklı biçimlerde ortaya çıkmakla beraber, politik yapının toplumun sürekliliğini sağlayan ekonomik, hukuki, kültürel ve teknolojik yapılar üzerinde etkileri bulunmaktadır. Devlet kurumu politikası ile hukuki, ekonomik, teknolojik ve kültürel yapının işleyişini sağlayan örgüt ve kuruluşların eylemlerini düzenleyici bir konumda yer almaktadır.

Toplumun politik yapısı, ekonomik yapının işleyişini sağlayan işletmeler üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Devlet tekelleşme, tüketicinin korunması, çevre korunması, vergilendirme, işe alma ve işten çıkarma, teşvikler, yatırım indirimleri ve dışalım(ithalat)ve dışsatım(inracat)'a ilişkin çıkarılan yasalar ile işletmelerin eylemlerini düzenlemektedir.

Politik yapı etkenlerinden diğ er önemli bir etken de "siyasal rejim" biçiminde adlandırılan devletin, yönetim biçimidir. Bir toplumun yönetim biçimi, hükümet sistemi ve anayasal yapısı, o toplumdaki işletmeleri etkilemektedir(54). Sosyalist devlet yönetiminin geçerli olduğu toplumlarda üretim kaynakları halkın elindedir. Bu nedenle özel işletmelerin mülkiyet ve üretim naklarının sınırlı olduğu görülmektedir. Bununla beraber tek partinin egemen olduğu(diktatöryel) düzenlerde özel işletmelerin devlet iktidarına ekonomik güç sağlamanın dışında fazla güvenceleri olmamaktadır. Bireysel hak ve özgürlüklere dayanan ekonomik bir yapı olmadığından, ekonomik girişimci olarak betimlenen yaratıcı insanlara bu gibi düzenlerde genellikle yer bulunmamaktadır. Çok partili ekonomik düzenlerde ise ekonomik sistem, genellikle karma veya serbest (kapitalist) olacağından, özel işletmelerin olanakları daha geniş olmaktadır. Ancak bu tür düzenlerde işletmelerin olanakları geniş olmakla beraber, politik ortam daha belirsiz bir yapıya sahiptir. Çünkü politik partilerde, özellikle rekabet hırsları ile ortaya çıkan yapı ve işleyiş bozuklukları, tüm topluma yayılacağından, işletmeleri de olumsuz biçimde etkilemektedir(55).

#### d. Toplumun Hukuki Yapısı ve İşletme

Hukuki yapı, bir toplumda bireylerarası ilişkilerde düzen ve adaleti sağlayıcı; yasa, tüzük, kural ve bunlar arasın-

---

(54) Hayri ÜLGÜN, "Çevrenin İşletmenin Yapısına Etkisi", İstanbul Üniversitesi-

İşletme Fakültesi dergisi C.II, s.2 (Kasım 1973)s.196; Ayşe ÜNCÜ,

Ürgüt Sosyolojisi, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, Ankara 1976, s.59.

(55) TOSUN, İşletme Yönetimi s.451.

daki ilişkilerden oluşmuş bir bütündür. Hukuki yapı bireylerin yalnızca kendi aralarındaki ilişkileri düzenlemekle kalmayarak, toplumsal yapıyı oluşturan kurumlar ile ve toplumun bütünüyle olan ilişkilerini de düzenlemektedir. Bir toplumun hukuki yapısını oluşturan ögeler, kendi işlerinde belirli bir düzenlilik gösterirler. Bu ögeler başta devletin yönetim biçiminin belirlendiği anayasa olmak üzere, toplum düzenini korumaya ilişkin, bireylerin hak ve sorumluluklarının belirlendiği yasa ve ilkelerden oluşmaktadır.

Hukuki yapının işleyişi, toplumdan topluma değişebilir. Çağcıl(modern) toplumlarda hukuki yapı, bireylerin birçok davranış ve ilişkilerine egemen olurken, geleneksel toplumlarda bireylerin ilişki ve davranışlarına egemen olan kural ve ilkeler daha çok din ve ahlak kurallarının gereklerine göre düzenlenmektedir.

Bir toplumun hukuki yapısı, o toplumda yer alan bireylerin davranışlarını düzenleyebileceği gibi, mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin çeşitli eylemlerini de düzenlemektedir. Türk toplumunda devlet, hukuk kurumundan aldığı güç ile borçlar, ticaret, vergi kanunlarına ilişkin yasal düzenlemeler ile işletmelerin çalışmalarını denetim altına almıştır(56). Ayrıca, işletmelerin işgören alımı, işgören çıkarılması ve bu konuyla ilgili hak ve sorumlulukları, bir başka hukuk dalı olan çalışma hukukunda çeşitli yasalar ışığında düzenlenmiştir.

---

(56) ÜLGEN, s.183.

## e. Toplumun Kültürel Yapısı ve İşletme

Kültür, bir toplumda tarihsel süreç içinde ortaya çıkan özdeksel ve tinsel(maddi ve manevi)değerler olarak kabul edilmektedir(57). Kültürü oluşturan tinsel değerler bilindiği gibi din, dil, ahlak, tutumlar ve eğitim gibi öğelerden oluşmaktadır. Özdeksel değerleri ise insanların yaptığı aletler, eserler ve üretimde kullanılan teknoloji oluşturmaktadır.

Toplumun kültürel yapısı, aralarında uyumlu ilişkiler bulunan özdeksel ve tinsel değerler topluluğudur. Bir toplumun kültürel yapısı, o toplumda yer alan bireylerin yaşantılarında, ilişkilerinde ve çeşitli davranış kalıplarını öğrenme süreçlerinde etkili olmaktadır.

Toplumsal sistem içinde bireylerin tutumları, ortak değerleri ve sahip oldukları özdeksel kültür değerleri zamanla değişebilir. Bu nedenle kültürel yapı durağan değildir. Ancak kültür değişimi geleneksel toplumlarda, çağcıl toplumlara göre daha yavaş biçimde ortaya çıkmaktadır. Çünkü geleneksel toplumlarda geleneklere bağlılık ve değişimlere karşı direnmeler daha fazla görülmektedir. (Bu gün ortaya çıkan kültür değişimleri daha çok özdeksel kültür öğelerini oluşturan değerlerdeki değişimlerdir.) (Sunun en önemli nedeni toplumdaki teknolojik gelişmelerdir.) Endüstrileşme, teknolojik değişmelerin bir ürünü olduğundan, endüstrileşme olgusuyla kültürün özdeksel öğelerinden biri olan teknoloji arasında yakın bir ilişki söz-

---

(57) ÖZANKAYA, s.262; ÜZKALP, s.117.

konusudur(58).

Üzdexsel kültür gelerinde ortaya çıkan değişimler, bireylerin yaşam biçimlerini, eğitim süreçlerini ve buna bağlı olarak toplumsal sistem içinde çeşitli ilişkilerini ve davranışlarını da etkileyeceğinden, tinsel kültür ögelerinin de zaman içinde değişime uğraması sözkonusu olmaktadır.

Bir toplumun kültürel yapısı ile o toplumda yer alan işletmelerin kültürel yapıları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır(59). İşletmelerde, ortak bir amaç için biraraya gelmiş insanlar, amaçlarına ulaşmak için belirli davranış kalıplarına uymak ve bazı ortak değerleri paylaşmak durumundadırlar. Ortak değer, davranışlar ve bireylerin karşılıklı etkileşimleri, işletmenin kültürel yapısını oluşturur. İşletmelerde bulunan insanları ait oldukları toplumun kültürel yapısından bütünüyle arındırmak olanaklı değildir. Su nedenle işletmelerin kültürel yapıları ile toplumun kültürel yapısı arasında genellikle bir uyum sözkonusudur. Kültürel yapıyı oluşturan, ahlakı ve dini değerler ile bireylerin sahip oldukları eğitim düzeyleri işletmeler üzerinde etkili olabilir. Örneğin kâr amacıyla insan sağlığı için zararlı olan birtakım ürünlerin dağıtımını yapmak ahlakı değerlere ters düşen bir davranıştır. Ayrıca toplumun genel eğitim düzeyinin yükselmesi,

---

(58) ERDOğAN, s.245.

(59) İlhan ERDOğAN, "Kültür-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Sorunlarımızın Kültürel yönü", Yönetim Dergisi, Türkiye'de Yönetim Sorunları zel Sayısı, Y.3, s.9 (Kasım, 1978) s.34-40.

direylerin istek ve beklentilerinde de birtakım değişmeleri beraberinde getireceğinden, işletme kararları üzerinde etkili olmaktadır.

Geleneksel toplumlarda işletmeler üzerinde de olumsuz etkileri bulunan bazı yanlış inanç ve tutumların kültürün bir parçası olarak yer aldığı görülmektedir. Bu durumda işletmelerin çağcıl bir örgüt düzeni kurması, ve çağcıl düzende yer alan işgörenlerin bu yapısını koruması, gelenekçi yönü ağır basan işgörenlerde çağcıl davranışların geliştirilmesi, söz konusu toplumun işletme ile bağıntı noktalarına çağcıllaşma süreçlerini ulaştırmadan gerçekleştirilememektedir. Toplumun geleneksel özelliklerinin değişmediği durumda, işletme için zararlı olabilecek bazı etkilerden korunmak amacıyla, belirli bir ödün veya uyarlanma politikası güderek, işletmenin çağcıllaşma sürecini ağırlaştırmak, amaçlarında ve çalışma konularında değişikliklere başvurmak gerekebilir(60).

Toplumda maddi kültür değişmeleri ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan tinsel kültür değişmelerinin en önemli kaynaklarından biri işletmelerdir. İşletmeler yarattıkları teknolojilerle, topluma yeni ürünler sunarak maddi kültür öğelerinde biri olan teknolojinin gelişmesini sağlamaktadırlar. Bunun yanında işletmeler diğer toplumlar ile yaptıkları ticari alışveriş ile toplumlararası kültür geçişini sağlayarak, kül-

---

(60) İnal Cem AŞKUN, "Çağcıl ve Gelenekçi Toplumlar Ortamlarda Çevre-Örgüt Biray Modelleri", Yönetim Psikolojisi, I.nci Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, T.O.A.İ.E., Ankara, 1979, s.240-241.

türel yapıda bazı değişmelere neden olmaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi, toplumun ekonomik, teknolojik, politik, hukuki ve kültürel yapısı; mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmelerin çalışma alanlarının seçiminde ve kararlarında etkili olurken, bazen yol gösterici bazen de sınırlayıcı özellikler göstermektedir. Ancak işletme-toplum ilişkileri, açıklanan yapısal özellikler ile sınırlı değildir. İşletmeleri etkileyen diğer etkenlerin başında işletmenin, toplumsal, uluslararası ve doğal çevresi gelmektedir.

Toplumdaki şehirleşme durumu, köylerden şehirlere göç ile birlikte şehir merkezlerinde ortaya çıkan yığılmalar, nüfus artışları ve bunlardan kaynaklanan ekonomik sıkıntılar, işletmelerin gözönünde bulundurması gereken toplumsal etkenler arasındadır. Bu tür sorunların çözümü için işletmelerden nüfus artışına koşut olarak işsizliğin artışını önleyecek çözümler getirmesi ve daha düşük bir kâr ile mal ve hizmet sunması beklenmektedir.

İşletmelerin çevreleri, içinde buldukları toplum ile sınırlı değildir. İşletmelerin uluslararası bir çevrede çalışmaları gerekebilir. Bu nedenle uluslararası pazar koşulları, rekabet ortamı ve diğer toplumların hukuki, ekonomik, kültürel politik ve teknolojik yapılarının özellikleri işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Özellikle son yıllarda değu bloku ülkelerinde ortaya çıkan demokratikleşme eğilimleri, iki Almanya'nın birleşmesi gibi köklü politik değişmeler; hukuki, e-

ekonomik, kültürel ve toplumsal değişmeleri de beraberinde getirmiştir. Değişmeler, yalnızca doğu bloku ülkeleri etkilemekle kalmayarak, toplumlararası birçok ilişkiyi de etkilemiştir, Ayrıca Irak devletinin Kuveyt topraklarını işgali ile ortaya çıkan körfez krizi, petrol fiyatlarının tüm dünyada en yüksek düzeye çıkararak işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Uluslararası çevrede ve ilişkilerde ortaya çıkan bu değişimler, uluslararası pazar ve rekabet koşullarını da etkileyeceğinden, işletmelerin özellikle uzun dönemleri içeren planlarında değişiklik yapmalarını gerektirmektedir.

Toplumlarda olup biten politik ve ekonomik değişimlerin ve bunlardan kaynaklanan sorunların dışında, tüm yeryüzünü en fazla etkileyen sorunların başında çevre kirliliği sorunu gelmektedir. İşletmelerin çeşitli üretim artıklarıyla, bacalardan çıkan dumanlarla; havayı, denizleri, karaları, kirletmesi; yeni binalar ve fabrikalar kurmak uğruna ormanları yok etmesi; yeryüzünün, insanların yaşaması için en uygun gezegen olma özelliğini yavaş yavaş yitirmesine neden olmaktadır. Bu duruma engel olmak amacıyla, başta çevre koruma dernekleri olmak üzere bir çok kurum, kuruluş ve bireyler bilinçli olarak işletmelerin karşısında yer almaktadırlar.



## 2. SORUMLULUK KAVRAMI VE TOPLUMSAL BÜYÜTLARI

### A- SORUMLULUK KAVRAMI

Sorumluluk, günlük yaşamda, işyerlerinde, okulda ve toplumsal çevrede ve ilişkide üzerinde önemle durulan kavramlardan biridir. Çoğunlukla bir işten ya da davranışlardan kaynaklanan durumlar karşısında hesap vermek zorunluluğu biçiminde ortaya çıkan sorumluluk kavramı; hukuki açıdan, "hukuka aykırı eylemlerin doğurduğu, zararların sonuçlarına katlanma yükümlülüğü olarak kabul edilmektedir(61).

× Sorumluluk, hukuki bir kavram olmanın yanında, çok genelden çok üzele, geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Bireyin ailesine, işine olan sorumluluğu bireysel sorumluluk olarak kabul edilirken, toplumsal yaşamın gerektirdiği kurallara uygun davranma ve başkalarının haklarına saygı gösterme zorunluluğu, genel anlamda bir sorumluluk, başka bir deyişle toplumsal bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber, toplumsal anlamdaki sorumluluğun bireysel etkileri olacaktır gibi, bireysel anlamda sorumlulukların da toplumsal etkileri olacaktır.

Sorumluluk kavramı, genel bir görüş birliği olmakla beraber, çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır.

---

(61) "Sorumluluk" Büyük Larousse Sözlük Ansiklopedisi, C.XVII, Gelişim yayınları, İstanbul, 1986, s.10671.

İngilizce Webster's sözlüğünde sorumluluk; "bir kimsenin görevinden, işinden kaynaklanan durumlarla, davranışlarının neden olduğu durumlar karşısında, hesap verme zorunluluğu ya da sorumlu olma durumu" biçiminde tanımlanmıştır(62). Sorumlu olan bir olaya neden olarak, sonuçlarına katılmak zorunda olan ya da görevi üzerine alan bireydir.

Tanıma göre sorumluluk, bireylerin üzerlerine aldıkları ya da kendilerine verilen görevlerden veya davranışlar sonucu ortaya çıkan durumlardan kaynaklanmaktadır.

Bir başka kaynakta sorumluluk, "bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme, bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katılmayı kabul etme zorunluluğu ya da bunun ahlak açısından gerekliliği" olarak tanımlanmıştır(63).

Bireyler, görevlerinin gerektirdiği durumlarla, toplumsal yaşamın gerektirdiği durumlardan dolayı, sürekli olarak başkalarına karşı sorumludurlar. Birey kendi davranışlarından bir üst'üne sorumlu olabileceği gibi, kendisine bağlı bireylerin davranışlarından da bir üst'üne ya da topluma karşı sorumlu olabilir. Bunun ahlak açısından gerekliliği ise, toplumda genel kabul görmüş davranış biçimleri ya da kuralların gerektirdiği ölçülere göre sorumlu olma durumu şeklinde açıklanabilir.

---

(62) "Responsibility" Webster's, New Twentieth Century Dictionary of the English Language, 2nd ed. 1969

(63) Büyük Larousse, s.10671.

Bir yazar sorumluluğu, "faaliyetlerden veya başkalarının faaliyetlerinden, yahutta herhangi bir şeye teminat olmaksızın doğan hesap verme zorunluluğu" biçiminde tanımlamıştır(64).

Yazara göre sorumluluk, bir yöneticinin kendisinin yapmış olduğu işlerin sonuçlarından kaynaklanabileceği gibi, kendine bağlı bireylerin yaptığı eylemlerden de kaynaklanmaktadır. Başka deyişle sorumluluğun kaynağı, iş yapma ya da yaptırma yetkisine dayanmaktadır.

Meydan Larousse Türkçe sözlükte ise sorumluluk, "bir işi üzerine alan ve o işi yapmak zorunda olan kimseden gerektiğinde yüklendiği bu işlerin hesabının sorulması durumu" olarak tanımlanmıştır(65).

Yukarıda verilen tanımların ortak yönlerini ele aldığımızda, sorumluluğun kaynağını oluşturan ve kavram ile yakın ilişkisi bulunan öğeleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur. Bu öğeler; görev, yetki, yükümlülük ve hesap verme biçiminde belirlenebilir.

Görev; bir kimsenin üstlendiği ya da kendisine verilen iş olarak kabul edilmektedir. Görev beraberinde yükümlülüğü de getirmektedir. Yükümlülük, bir işi yerine getirme zorunluluğu-

---

(64) Erol EREN, "Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Dağıtımı ve Ereğli Kömür İşletmeleri Üretimindeki Uygulamalar", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, s.1(Nisan 1973) s.159.

(65) "Sorumluluk", Büyük Lügat ve Meydan Larousse Ansiklopedisi, C.XI, İstanbul, 1969, s.365.

dur. Bir görevi üstlenmek kişiye o görevi yerine getirme zorunluluğunu da yüklemektedir. Bu arada kişiye görevlerini gerektiği biçimde yerine getirebilmesi için, işi ile ilgili birtakım kararları almada serbestlik tanınması, başka bir deyişle o kişiye yetki verilmesi gerekmektedir. Yetki, genel anlamda başkalarından bir işi yapmasını veya yapmamasını isteme hakkı olarak kabul edilmektedir.

Bireyin yetki sahibi olması, onun göreviyle ilgili kararları serbestçe alıp uygulaması, bireye bazı ek yükümlülükler getirmektedir. Bu durumda; yaptığı işlerin, aldığı kararların sonuçlarına ilişkin bilgileri, ilgililere açıklayarak hesap vermek zorunda kalacaktır. Aynı zamanda görev alanı içine giren bireylerin davranışlarından da bağlı olduğu üst'üne karşı sorumlu olacaktır. Buna göre birey, sahip olduğu yetki ölçüsünde sorumluluğa da sahip olmaktadır. Yetki, beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. Bununla beraber bireyin görevlerinin bir bölümünü karar alma yetkisi ile beraber kendisine bağlı bireye devretmesi, sorumluluğu da devretmesi anlamına gelmemektedir. Yetkiyi devreden bireyin sorumluluğu, üst'üne karşı sürmektedir.

Yukarıda verilen tanımlardan ve açıklamalardan hareket ederek, sorumluluk kavramını aşağıdaki gibi tanımlamak olumludur. Sorumluluk:

-Bir kimsenin üzerine aldığı görev ile ilgili olarak, başkalarına hesap verme durumudur.

- Bireyin kendi davranışlarından ya da kendisine bağlı bireylerin davranışlarından sorumlu olma durumudur.

- Bireyin içinde yer aldığı topluma karşı yerine getirmek ile yükümlü olduğu görev ve davranışlarıdır. Bu sorumluluk yalnızca bir görevi üstlenmekten kaynaklanmayabilir. Çünkü bireyin katıldığı her toplumsal ilişki de bulunmaktadır. Bu durum yalnızca bireyler için değil, toplumda yer alan her türlü kurum, kuruluş, işletme ve örgütler için geçerlidir.

#### B- SORUMLULUK KAVRAMININ TOPLUMSAL BOYUTLARI

Çağın koşulları, bireylerin hergün biraz daha karmaşık ilişkilerin yaşandığı ve toplum ile ilgili sorunların sürekli arttığı bir çevrede yaşamasını gerektirmektedir. Artan nüfus ile birlikte ortaya çıkan işsizlik, çevre kirliliği, doğal kaynakların insan gereksinimleri karşısında yetersiz kalması gibi sorunlar; toplumların yapılarında ortaya çıkan siyasal, ekonomik, kültürel değişimler ve bunları izleyen toplumsal gerilimler, çatışmalar, baskılar gerçekte sorumluluk kavramının bireysel boyutlarından çok toplumsal boyutlarını ortaya koymaktadır.

Konu özellikle mal ve hizmet üretiminde bulunan işletmeler açısından incelendiğinde, oldukça karmaşık ve geniş bir inceleme alanının çıktığı görülmektedir.

İşletmeler, içinde yer aldıkları toplumun ekonomik, teknolojik, politik, hukuki ve kültürel yapısıyla sürekli etkileşim içindedirler. Böyle, karmaşık toplumsal bir çevrede varlığını sürdürmek durumunda olan işletmelerin, bireylerde olduğu

gibi toplumda var olmanın gerektirdiği birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

Amacı toplumsal fayda yaratmak olan işletmeler, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan kaynakları toplumdan almaktadırlar. Aldıkları üretim girdilerini mal ve hizmetlere dönüştürmek için toplumdan sağlayacağı işgörenlere ve üretim sonucu elde edilen çıktıları sunabilmek için yine topluma gereksinme duyulmaktadır. Toplum ile sürekli alışveriş durumunda bulunan işletmeler, sahip oldukları ekonomik gücü toplumdan almaktadırlar(66). İşletmelerin sahip oldukları ekonomik güç, beraberinde toplumsal politik ve teknolojik gücü de getirmektedir.(67)

İşletmeler yarattıkları toplumsal ilişkiler ile mal ve hizmet sunduğu tüketiciler, rakipler, ortaklar ve işgörenler üzerinde toplumsal etki yapma gücüne sahiptirler(68).

İşletmelerin mal ve hizmet üretiminde kullandıkları yöntemler, araç ve gereçler, makineler işletmenin teknolojik gücünü oluşturmaktadır. Bu güce sahip olan işletme, toplumda yeni teknolojiler yaratma gücüne de sahip olmaktadır.

Politik güce sahip işletme, varlığını koruyabilmek, iç ve dış çevrede uyumlu bir yapı oluşturabilmek için çeşitli çıkar ilişkilerinin ortaya çıktığı kuruluştur. İşletmelerin çıkar ortamında sağladıkları başarıları, politik güçlerini oluşturmaktadır.

---

(67) TOSUN, İşletme Yönetimi, s.346.

(68) AHMET, s.33

Toplumda aldıkları üretim kaynaklarını ürünlere dönüştüren, çıktılarını yine topluma sunan işletmelerin bu biçimde sağladıkları ekonomik, toplumsal, politik ve teknolojik güç; beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. İşletmeler toplumda elde ettikleri güç ölçüsünde sorumluluk yüklenmek durumundadırlar.

İşletmelerin yüklendikleri sorumluluklar, yalnızca mal ve hizmet üretmek, ortaklara kâr payı dağıtmak gibi birtakim ekonomik ve teknik işlevler ile sınırlı değildir. İşletmelerin aynı zamanda, toplumun, istek ve beklentilerine karşı duyarlı olmak, çeşitli sorunların çözümünde yardımcı olmak gibi sorumlulukları da bulunmaktadır.

İstek ve beklentiler, sorunlar ve öncelikler, toplumdan topluma değişebilmektedir. Azgelişmiş toplumlarda bireylerin beklenti ve istekleri daha çok toplumsal mal ve hizmetlerin (ortak olarak tüketilen mal ve hizmetler) artırılması yönünde olurken, gelişmiş toplumlarda yaşayan bireylerin istekleri, daha çeşitli ve nitelikli ürünler ve üretim artıklarının doğal çevreyi kirlatmemesi yönünde olabilir. Bu durumda işletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarının, içinde bulunduğu toplumun koşullarına ve önceliklerine göre farklı boyutlarda ortaya çıktığı söylenebilir.

İşletmelerde toplumsal sorumluluk bilincinin henüz yeni yeni yerleşmesine karşılık, toplumsal sorumluluk kavramının kökeni daha eskilere dayanmaktadır. Endüstri devrimiyle birlikte başlayan yeni kapitalist girişimlerin, işletmelerin tek

sorumluluğunu kâr etmek biçiminde nitelendirmeleri, 1920'li yılların sonlarına kadar sürmüştür. 1929-33 yılları arasında yaşanan dünya ekonomik bunalımı birçok toplumsal sorunu da beraberinde getirmiştir. Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde işsizlik oranı %3.2'den %30'a yükselmiş, işletmelerin kârlarındaki düşüş ve toplumdaki moral çöküntüsü bunu izlemiştir (69). Dünya ekonomik bunalımını izleyen yıllarda işletmeler, sürekli olarak devletin baskısıyla karşılaştıkları için toplumun isteklerine karşı daha duyarlı olmaya başlamışlardır. Özellikle 1960'lı yıllarda ortaya atılan "işletmelerin toplumsal sorumluluğu" öğretisi bu duyarlılığı daha da artırmıştır.

Y İşletmelerin toplumsal sorumluluğu düşüncesi ile anlatılmak istenen "İşletmelerin mal ve hizmet üreterek kâr sağlama amacının yanısıra, planlarında içinde buldukları toplumun istek ve beklentilerine de yer vermeleri ve sorunlarının çözümünde rol oynamaları" gerektiğidir. Buna göre, mal ve hizmet üreterek kısa sürede sağladığı kâr ile ortaklara kâr payı dağıtma sorumluluğu, işletmelerin geleneksel sorumluluğudur. Çağcıl anlamdaki sorumluluğu ise, toplumsal sorumluluk bilinci ile uzun süreli kârlılığın amaçlanması biçiminde belirlenebilir.

Toplumsal sorumluluk bilincine ulaşan işletmeler genellikle, yarattıkları iş olanakları ile işsizliği önlemeye çalışılan, toplumdaki eğitim kurumlarını destekleyerek, eğitim hizmetlerine katkıda bulunan, doğal çevrenin temizliğinde öncülük

---

(69) Gary DESSLER, Management Fundamentals, Fourth Edition, Prentice-Hall International Inc. Florida, 1985, s.463; STEINHOFF s.517.



eden, toplumun sunduğu kıt kaynakları verimli alanlarda kul-  
lanarak, toplum için yararlı mal ve hizmet üreten işletmeler-  
dir. Toplumumuzda bu konu fazla işlenmediğinden, çoğunlukla  
devlet kurumunun çıkardığı yasalar ışığında bazı çalışmalar  
yapılmaktadır. Ancak, bir yazarında belirttiği gibi "yasalar  
gereği yerine getirilen çalışmalar toplumsal sorumluluk ni-  
teliği taşımamaktadır. Bunlar bazı yasal gereklerin yerine  
getirilmesidir." (70). Bu nedenle işletmelerin, yasal zorla-  
maları beklemeksizin, gönüllü olarak bu çalışmalara katılması  
için gerekli sorumluluk duygusunu taşıması gerekmektedir.

---

(70) Mehmet ŞAHİN, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kav-  
ramı", Eskişehir, A.Ü., İ.İ.İ.B.F. Dergisi, C.II, s.1  
(Ocak 1984) s.59.

### 3. YÖNETİM VE SORUMLULUK ARASINDA KAVRAMSAL İLİŞKİLER

#### A- YÖNETİM KAVRAMI

İlkçağlardan bu yana doğayı gereksinmelerini karşılayacak biçimde değiştirmeye çalışan insan, kendisi ile aynı amacı taşıyan diğer insanlarla işbirliği ilişkisi içindedir. İşbirliği ilişkisinin bulunduğu her yerde bir örgütün varlığından sözedilebilir. Ortak bir amacı taşıyan bireylerin biraraya gelerek çabalarını birleştirmesi, örgüt varlığının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işleri planlayan, örgüt içinde yer alan bireylerin görev dağılımını yapan, onları harekete geçiren ve denetleyen bir yönetim eyleminin olması gerekmektedir. Bu durumda işbirliği ilişkisinin bulunduğu her yerde bir örgütün, örgütün bulunduğu her yerde de bir yönetim eyleminden söz etmek olurludur. Her üç eylemin de insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı kabul edilmektedir. Bir yazarın da belirttiği gibi " yönetim eyleminin insanlık tarihi ile birlikte başladığını ileri sürmek, kanıtlanması gereken bir sav olmaktan çok, evrensel bir nitelik taşımaktadır"(71).

---

(71) İnal Cem AŞKUN, Yönetim Ders Notları, İ.T.İ.A., Eskişehir 1977, s.176.

Yönetim eylemini toplumdaki ayrı düşünmek olursuzdur. Toplum birtakım örgüt ve kurumlardan oluşmuştur. Bu örgüt ve kurumları toplumdaki çıkardığımızda, ortaya çıkan varlığın kalabalıktan başka birşey ifade etmediği açıktır. Örgütün var olduğu her yerde bir yönetim eyleminden sözedildiğine göre, toplumu da yönetim eylemi ile birarada düşünmek gerekmektedir.

Yönetim ile ilgili çeşitli kaynaklar tarandığında, kavramın farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan birkaç tanesini ele alıp incelemek yararlı olabilir.

Bir kaynakta yönetim, "örgüt amaçlarına etkili ve verimli biçimde ulaşmak maksadıyla; planlama, örgütlenme, yürütme koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü"(72) biçiminde tanımlanmıştır.

Yazara göre yönetim beş temel işlevden oluşmaktadır. Bunlar planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevleridir.

Planlama, örgüt amaçlarının etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi için; neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına belirlenmesi işlevidir.

Örgütlenme, örgüt amaçlarına ulaşmak için planlanan işlerin kim tarafından ve nasıl yapılacağına belirlenerek ge-

---

(72) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul, 1976, s.176.

rekli araç ve bilgiyle donatılması ve örgüt içinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesi işlevidir.

Yürütme, örgütsel amaçlara ulaşmak için, görevleri, yetki ve sorumlulukları belirlenen bireylerin harekete geçirilmesi için gerekli emirlerin verilmesi ve davranış biçimlerinin belirlenmesi işlevidir.

Koordinasyon, planlanan ve örgütlenen işlerin uyumlaştırılarak bir eylemin çıktısının diğer bir eylemin girdisi olacak biçimde düzenlenmesi ve tüm eylemlerin anlamlı bir bütün olması ile ilgili bir işlevidir.

Kontrol, örgütsel amaçlara ulaşma da, planlanan işlerin ne ölçüde başarıldığının belirlenmesi işlevidir.

Yukarıda açıklanan beş temel işlev yönetim sürecini oluşturmaktadır. Tanıma göre, yönetim eyleminden sözedilebilmesi için, yönetim sürecini oluşturan beş temel işleve ilişkin kavram, ilke teknik ve yöntemlerin birbirinin ardısına gelerek, yönetim becerisiyle ortak bir amaç çerçevesinde toplanması gerekmektedir.

Bir başka kaynakta yönetim, "insanların işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme, iş ve çabalarının toplamı"(73) biçiminde tanımlanmıştır. Tanıma göre yönetim eyleminin varlığından sözedebilmek için, öncelikle insanların

---

(73) TOGUN- İşletme Yönetimi, s.5.

varlığına gereksinim duyulmaktadır. İkinci olarak bu insanların biraraya getirilerek işbirliği ilişkisine girmeleri sağlanmalıdır. İşbirliği ilişkisine giren insanların çabaları ortak bir amaç çevresinde toplanmalıdır. Bu durumda yönetim, amaçlara yönelmiş beşeri ve toplumsal özü olan bir süreç niteliğine sahiptir.

Bir başka kaynakta ise yönetim, "değişen bir çevrede, örgütsel etkililiği sağlamak ve amaçlara ulaşmak için, sınırlı kaynakların verimli biçimde kullanılarak, başkalarının aracılığıyla iş yapma sürecidir" (74) biçiminde tanımlanmıştır. Tanımın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

- Başkalarının aracılığı ile iş yapma
- Örgütsel amaçlar
- Etkinlik ve verimlilik
- Sınırlı kaynaklar
- Değişen çevre

Başkalarının aracılığı ile iş yapma; yönetim eyleminin varlığından süzedilebilmesi için iki veya daha fazla sayıda insana gerek vardır. Ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için işbirliği ilişkisine giren bu insanlar, yöneten ve yönetilen olarak birbirlerinden ayrılırlar. İşi yaptıran yönetici, işi yapın ise yönetilendir. Yöneticiler örgütsel amaçlara başkalarının çabalarını yönlendirerek ulaşabilirler.

---

(74) Robert KREITNER, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983, s.8.

Örgütsel amaçlar; örgüt iki veya daha fazla sayıda insanın ortak bir amaç için çabalarını birleştirmeleriyle ortaya çıkan bir varlıktır. Her örgütün oluşma nedeninin altında bir amaç bulunmaktadır. Amaçsız bir örgütün varlığından söz etmek olurlu değildir. Aynı biçimde, amaçsız bir yönetim eyleminden de söz edilemez.

Etkinlik ve verimlilik; örgütsel etkinlik, örgütün amaçlara ulaşma derecesidir. Verimlilik ise, örgütsel etkinliğe ulaşılmamasını kolaylaştıran, kıt kaynakların tam kullanımını sağlayarak en az kaynak ile en fazla çıktıyı elde etme çabalarıdır (75). Yönetim eylemi de örgütsel etkililiği sağlamak için kaynakları verimli biçimde kullanarak en yüksek faydayı amaçlayan bir eylemdir.

Sınırlı kaynaklar; ekonomi dilinde elde edilmesi belirli bir çabayı gerektiren her varlık, sınırlı kaynak olarak nitelendirilmektedir. Yönetim eylemi de sınırlı kaynakları kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan bir eylemdir.

Değişen çevre; örgütler sürekli olarak değişen, toplumsal bir çevre içinde yer almaktadırlar. Yönetim, değişen çevre koşullarında, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bulunduğu çevrenin; politik, ekonomik, teknolojik, kültürel ve hukuki yapısına karşı duyarlı olan ve bunlardaki değişimlere ayak uyduran bir eylemdir.

---

(75) Ceyhan ALDEMİR, Örgütler ve Yönetimi, İzmir, 1985, s.202.

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşıldığı gibi, iki veya daha fazla insanın çabalarını birleştirdiği her yerde bir yönetim, eyleminden sözedilebilir. Yönetim eylemi farklı boyutlarda gerçekleşmekle birlikte, devlet kurumundan küçük atelyelere, büyük şirketlerden ailelere kadar, insanların birarada yaşadığı her yerde geçerli olması onun insancıl bir özellik taşımasının yanında evrensel bir özellik taşıdığını göstermektedir.

Bir insanın tek başına, hem gerekli kaynak ve bilgiye sahip olması, hem de kaynakları tek başına kullanabilmesi olurlu değildir. Bu durumda örgütsel amaçlara ulaşmada beşeri ve fiziki kaynakların verimli bir biçimde uyumunu sağlayacak yöneticilere gerek vardır. Başkaları adına çalışarak, insanlara işgördüren ve onların çabalarını birleştiren kişilere yönetici denmektedir. İşletmelerde görevli genel müdür, bölüm müdürü, müdür yardımcısı, şef ve ustabaşılar için yönetici deyi mi kullanılmaktadır. Her yönetici kendi yönetim alanı ile ilgili astların yöneticisidir. Bu durumda işi yaptıran yönetici işi yapan ise yönetilen durumundadır. Üst ve ast ilişkileri olarak adlandırılan iki tarafın ilişkileri yönetim eylemlerinin temelini oluşturmaktadır(76).

Yukarıdaki açıklamaları ve tanımları içerecek biçimde yönetim eylemini, " örgütsel amaçlara ulaşmak için, insan ça-

---

(76) İnal Cem AŞKUN, "Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Boyutları", ESADER, C.XV. 8.2 (Haziran, 1979) s.3.

balarının; planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevleriyle biraraya getirilerek, düzenleştirdiği bir çalışma süreci" olarak tanımlayabiliriz.

Tanıma göre, bir yönetim eyleminden söz edebilmek için örgütsel bir amaç, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan insan çabaları ve insan çabalarını örgütsel amaçlar çevresinde toplayabilmek için; planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma denetleme ve yetiştirme işlevlerine gerek vardır. Bununla beraber insan çabaları yalnızca ekonomik ve teknik özellikler ile sınırlı kalmayarak; politik, bilimsel, toplumsal özelliklere de sahip olabilir.

Politik çabalar, örgütün yaşama ve gelişme gücünü koruyabilmek ve örgütün gerek iç çevresinde, gerekse dış çevresinde, uyumlu ve dengeli bir yapı oluşturmak amacıyla ortaya çıkan çabalardır.

Toplumsal çabalar, insanların birarada olma gereksinmelerini karşılamamanın yanında, örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla içinde yer aldığı toplumsal çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirme çabalarıdır.

Bilimsel çabalar, örgütü amaçlarına ulaştıracak kavram, ilke, yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi çabalarıdır.

Yönetim yukarıda belirtildiği gibi insanların tüm çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma denetleme ve yetiştirme işlevleri ile yönlendiren bir eylemdir.



### 3- YÖNETİM VE SORUMLULUK KAVRAMLAR İLİŞKİLERİ

a. Yönetimin özellikleri içerisinde sorumluluğun yeri

Yönetim kavramı açıklanırken, ilgili özelliklerine zaman zaman değinilmesine karşın, sorumluluk ve yönetim ilişkisini anlamak yönünden bu özellikleri daha detaylı biçimde incelemek yararlı olacaktır. Yönetim eylemi aşağıdaki özelliklerle ifa edilmektedir.

1- İnsancıl özellikli ; yönetim, insanlara özgü bir eylemdir. Yöneten de, yönetilen de insandır. Diğer durumlarda, bir araç veya hayvan ile yapılan yönetim eylemi, eürme ya da gütmeye biçiminde nitelendirilmektedir. Yönetim eyleminin insanlar ile ilgili bir eylem olması, sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Çünkü yönetim eyleminin önemli bir koşulu olan sorumluluk bilinci, yalnızca insanlarda bulunmaktadır.

2- Grup özellikli ; yönetim eyleminin gerçekleştirilmesi için iki veya daha fazla sayıda insana gerek vardır. Bu nedenle yönetim bir grup gelişmesini gerektirmektedir. Aynı biçimde birden fazla bireyin bulunduğu her yerde bir sorumluluk kavramından söz etmek olmaktadır. Üzgüt içinde birey ast durumunda ise, gelişmelerinden dolayı üstüne, yönetici durumunda ise kendisinin ve kendisine bağlı olan estlerinin gelişmelerinden dolayı üstüne karşı sorumludur.

3- Amacı özelliği ; amaçsız bir yönetim eyleminden söz etmek olumlu değildir. Her yönetim eylemi bir amaçla yöneliktir. Yönetimin en önemli ve temel sorumluluğu, amaçlara ulaş-

şılmasını sağlamaktır.

4- İşbirliği Özelliği ; yönetim eyleminin gerçekleştirilmesi için bir grup insanın çabalarını birleştirmeleri gerekmektedir. Bu işbirliği sürecinde çalışan her birey, sorumluluk bilinci ile amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

5- Basamaklı Özelliği ; yönetimde belirli bir amaç için işbirliği yapan insanların çalışmalarını bir düzene göre gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle insanların bir bölümü yöneten, bir bölümü de yönetilen durumundadır. Böylece her birey örgüt içindeki basamaklı konumuna göre sorumluluk yüklenmektedir.

6- İşbölümü Özelliği ; bir örgüt içinde çalışanların farklı becerilere sahip olması, onların becerilerine göre işe yerleştirilmelerini gerektirmektedir. Bu durum uzmanlaşmaya olanak verdiği için verimliliği artırmaktadır. Ancak verimlilik her çalışanın uzmanlık alanı ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi ile sağlanabilmektedir.

7- Evrensel Özelliği ; yönetim yalnızca bir bireye veya işletmeye özgü bir eylem değildir. Birden fazla insanın bulunduğu her yerde yönetim eyleminin varlığından söz edilebilir. İnsanların bulunduğu her ortamda olması, yönetim eyleminin bir kaçulu olan sorumluluk kavramını da beraberinde getirmektedir. Belirli bir düzene göre oluşan insanlararası ilişkilerin ve çabaların, istenen amaçları gerçekleştirebilmesi, nerede olursa

olsun insanların sorumluluk alabilmesine ve aldığı sorumluluğu yerine getirmesine bağlıdır.

#### b. Yönetim İşlevleri İçerisinde Sorumluluğun Yeri

Yönetim genellikle, planlama, örgütlendirme, yürütme, düzenleme, denetim ve yetiştirme olmak üzere altı temel işleve ayrılmaktadır. Bu işlevler yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır. Yönetim olgusunun kaçınılmaz bir koşulu olan sorumluluk kavramı da yönetim işlevleri ile içiçedir. Burada sorumluluk kavramının, yönetim işlevleri ile ilişkisi incelenecektir.

1- Planlama işlevi: Yönetim eylemi planlama ile başlamaktadır. Planlama belirli bir amaca ulaşmada neyin, ne zaman yapılacağına önceden kararlaştırılması işlevidir. Yöneticiler işletme çalışmalarının sürekliliğini sağlamakla sorumlu oldukları için, geleceğin ne olacağını kestirmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda çalışmaların nasıl bir yönde gelişeceğini dizgesel bir biçimde öngörmek sorumluluğunu taşımaktadırlar(77). Bu sorumluluk planlama işlevinin etkinliği için önkoşuldur.

2- Örgütlendirme işlevi: Yönetim ve planlama işlevinden sonra örgütlenme işlevi gelmektedir. Örgütlenme planlanan amaçlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun olarak yapılacak

---

(77) Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul 1979, s.43-44.

işlerin belirlenmesi, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, işleri yürütecek işgörenlerin atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi çalışmalarını içermektedir. Örgütlendirme, insanların belirli amaçlara ulaşmasını ve bu yolda birlikte çalışma olanaklarını sağlamaktadır(78). Örgütlendirme işlevinin başarıya ulaşması, yönetici ve işgörenlerin kime karşı sorumlu olduğunu ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olduğunu açık bir biçimde belirlenmesine bağlıdır.

3- Yürütme İşlevi: Planlama ve örgütlendirme işlevinden sonra yönetimde yürütme işlevi gelmektedir. Planlanan amaçlara ulaşmada kurulan örgüt düzeninin çalışmalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve örgütü harekete geçirecek emirleri verme çalışmalarını içermektedir. Burada yönetici örgütü harekete geçirme sorumluluğunun yanında, ast-üst ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi sorumluluğunu da taşımaktadır.

4- Uyumlaştırma İşlevi: Yönetimde uyumlaştırma, insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için çabalarının birbirini ardısına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlmelerini sağlama çalışmalarını içermektedir(79). Uyumlaştırma, işbölümü sonucu bölünen çalışmaların arasındaki uyumu sağlayarak bir işin çıktısının diğer bir işin girdisi olacak biçimde düzenlenmesini kolaylaştırır. Bunun için örgütteki iletişim dü-

---

(78) İnal Cem AŞKUN, Yönetim Ders Notları, İ.T.İ.A., Eskişehir, 1977.s.43.

(79) AŞKUN, s.52.

zeninin iyi işlemesi gerekmektedir. Uyumlaştırma işlevinin başarısı için örgütte çalışan her bireyin sorumluluk alması gerekmektedir. Kimsenin sorumluluk almadığı bir durumda örgüt çalışmaları çıkmaza girebilir.

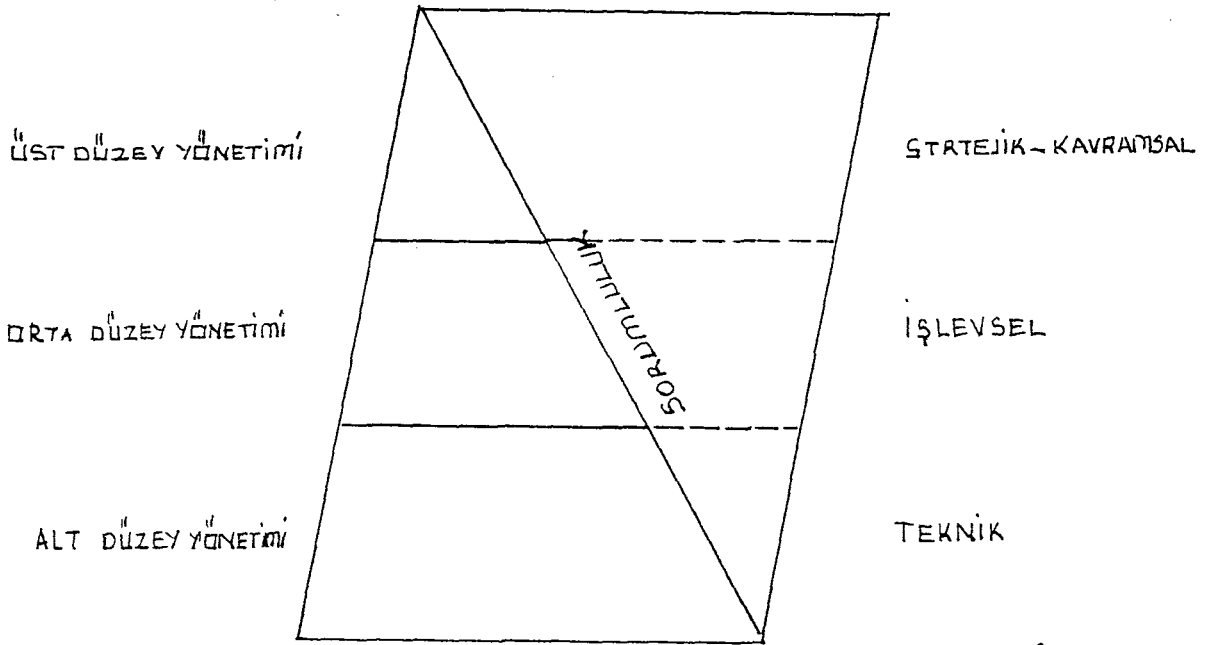
5- Denetleme İşlevi: Yönetimde planlama, örgütlendirme yürütme ve uyumlaştırma işlevleri ile istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen işlev, denetleme işlevidir. Denetleme işlevi aynı zamanda, örgütte çalışanların sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır.

6- Yetiştirme İşlevi: Yönetim işlevlerindeki başarı bir yerde yöneticilerin başarısı olmaktadır. Bu nedenle sorumluluk alabilecek ve aldığı sorumluluğu yerine getirebilecek yöneticilere gerek duyulmaktadır. Yönetimde yetiştirme işlevinin büyük önemi vardır. Örgütü toplumda temsil etme yeteneğine sahip olan yöneticilerin yetiştirilmeleri, onların gerek işletme için, gerekse işletme dışı toplumsal sorumluluklarının bilincine ulaşmalarını kolaylaştırabilir.

### c. Yönetim Basamakları ve Sorumluluk

Yönetim ve sorumluluk ilişkisi yönünden, basamaksal özelliğin de büyük önemi vardır. İşletme örgütünde tüm çalışanlar aynı oranlara(mevkilere) sahip olamayacaklarına göre, yönetim basamağında farklı düzeylerde görev alacaklar ve her birinin bir diğerinden farklı yetki ve sorumlulukları olacaktır.

ŞEKİL-6 da görüldüğü gibi, yönetim düzeylerinde yukarıdan aşağı inildikçe yönetimin sorumluluğu azalmakta, yukarıya doğru çıkıldıkça sorumluluk artmaktadır. Üst düzey yöneticileri daha çok önceden belirlenemeyen çevre koşullarının teknolojik ve toplumsal, ekonomik ve politik değişimlerin analizini, yorumunu yaparak, işletmelerin bu değişkenlerden ne yönde etkilenebileceğini saptama sorumluluğunu taşımaktadırlar. Bu arada toplumun istek, beklenti ve sorunlarını da gözönünde bulundurmaları da sorumluluğunu da taşımaları gerekmektedir. Üst yönetimin kavramsal sorumluluklarının yanında örgütün eylemleri ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Üst düzey



ŞEKİL-6: Yönetim Düzeylerine Göre Sorumluluklar

yönetiminin örgütsel eylemlerle ilgili yetkileri daha aşağı düzey yönetimine devretmeleri sorumluluklarını da devretmeleri anlamına gelmemektedir. Üst yönetim, örgüt eylemlerinden

dolayı ortaklara, tüketicilere, kredi sağlayan finansman kuruluşlarına, devlete ve toplumun bütününe karşı sürekli olarak sorumludur. Bu nedenle üst düzey yöneticileri sorumluluğu en geniş kapsamlı olan yöneticilerdir.

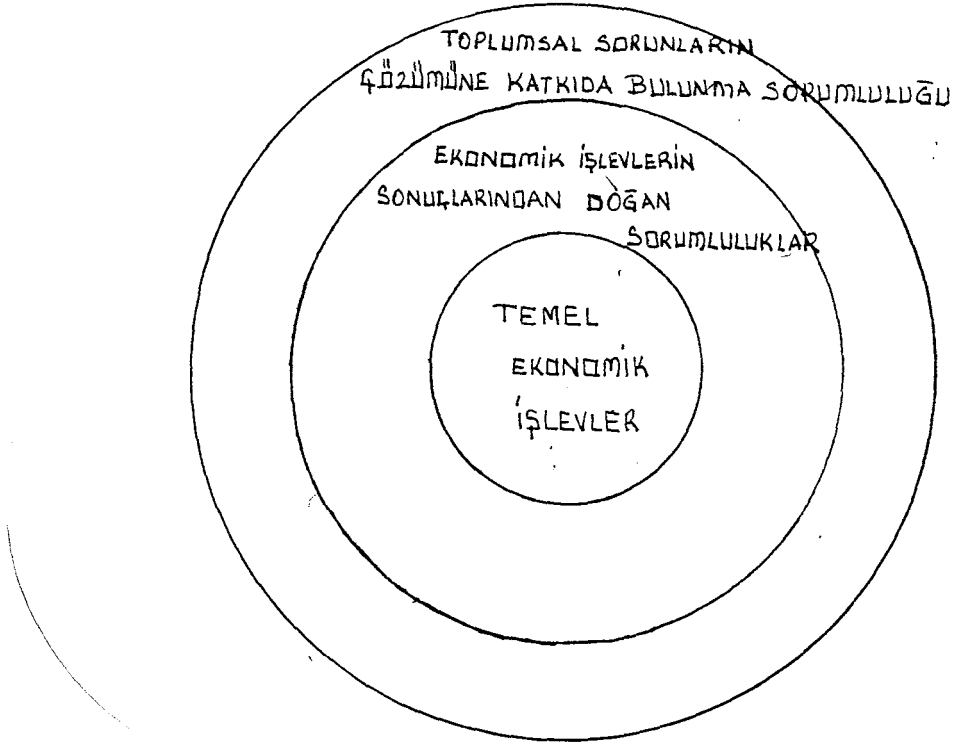
Orta düzey yönetimi, üst düzey yönetimi ile alt düzey yönetimi arasında bir köprü görevi yapmaktadır. İşletmenin mal ve hizmet üretimini sağlayan, planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim işlevlerini yerine getirmek ve alt düzey yönetiminin çalışmalarından, üst yönetime hesap verme sorumluluğunu taşımaktadırlar. Alt düzey yönetimi ise, daha çok teknik konularla ilgili çalışmaların yürütülmesi, işgörenlerin mesleki ve teknik eğitimlerinin gerçekleştirilmesi gibi işlemlerin yerine getirilmesinden dolayı orta düzey yönetimine karşı sorumluluk taşımaktadır.

Yönetim-sorumluluk ilişkisini basamaksal yönden açıklayabileceğimiz diğer bir model de üçlü çember modelidir. Üçlü çember modeline göre sorumluluklar, üretimden başlayarak gerçekleşmesi çok zor olan toplumsal beklentilere kadar uzanmaktadır.

ŞEKİL-7'de görüldüğü gibi en içteki çember işletmenin ekonomik işlevler ile sınırlı olan sorumluluğunu içermektedir. Bu çember işletmenin geleneksel sorumluluğunun yanısıra alt düzey yönetiminin işlevini belirtmektedir. Bu sorumluluğun işsizlere iş olanağı yaratmak gibi toplumsal etkileri de olabilir(80). Ortadaki çember ekonomik işlevlerin yanında bu işlevlerin toplumsal etkilerine karşı duyarlı olma sorumluluğunu

---

(80) Birol TENEKELİOĞLU, "İşletmelerin Toplumsal Sorumlulukları" ESADER, C.XII, s.2 (Haziran,1977) s.51.



ŞEKİL-7: Üçlü çember modeli

Kaynak: Justin G.LONGENECKER-Charles D.PRINGLE-Charles E.MERRIL, Management, A Bell and Howell Company, Ohio, 1984, s.537.

göstermektedir. Örneğin, üretim sonucu çevreye yayılan zararlı atıkların en aza indirilmesi sorumluluğu da bu kapsama girmektedir. En dıştaki çember ise, ana toplumsal sorunların çözümünde üst yönetimin rol oynaması ile ilgili sorumluluğu içermektedir.

Kısaca özetlenirse, sorumluluk alt düzey yönetiminden yukarıya doğru çıktıkça artmakta, bunun yanında nitelik ve kapsam yönünden de değişikliğe uğramaktadır. Alt düzeyde ekonomik işlevler ile ilgili olan sorumluluk, üst yönetimde toplumsal bir boyut kazanmaktadır.



II - İŞLETMEDE BAŞLICA TOPLUMSAL  
SORUMLULUK ALANLARI VE  
İŞLETMENİN TOPLUMSAL SORUMLU-  
LUKLARINA İLİŞKİN KURAMSAL  
YAKLAŞIMLAR

#### 4. İŞLETMEDE BAŞLICA TOPLUMSAL SORUMLULUK ALANLARI

Ekonomik amaçlara ulaşmanın yanında, içinde yer aldığı toplumun; istek ve beklentilerine karşı duyarlı olmayı, ekonomik, politik, kültürel, teknolojik yapısına ve bunlardaki değişme ve gelişme eğilimlerine uyum sağlamayı ve sorunların çözümünde rol oynamayı öngören "toplumsal sorumluluk" kavramına ilişkin, işletmelerin ilgi alanlarının belirlenmesinde bazı ölçülerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

Toplumsal sorumlulukların belirlenmesi ile ilgili ölçülerin başında, işletmenin sahip olduğu ekonomik ve toplumsal "güç" gelmektedir. İşletmelerin sahip oldukları ekonomik ve toplumsal güç'ün sorumluluk ile dengeli olması gerekmektedir(1). Ekonomik ve toplumsal gücü büyük olan işletmelerin, bu güç ile orantılı olarak daha fazla sorumluluk yüklenmeleri küçük işletmelerin ise daha az sorumluluk yüklenmeleri yerinde

---

(1) Esin AHMET, "İşletmelerin Toplumdaki Görüntüsü", İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Sosyal Sorumluluk Özel sayısı, Y.3, s.11, (Nisan, 1979) s.33; Beyza OBA, "Sosyal Sistemlerde İktidar Sorumluluk ve Hümanist Dünya Görüşü" Yeni İş Dünyası Dergisi, Y.1, s.7 (Mayıs, 1980) s.19.

olmaktadır(2). Ekonomik güç ölçüsü olarak, işletmenin sahip olduğu üretim kaynakları, üretim hacmi ve kârlılık durumu gözönüne alınırken toplumsal güç ölçüsü olarak, işletmenin ilişki içinde bulunduğu, tüketici rakip, işgören grupları üzerindeki etkileri ile pazar payı gözönüne alınmaktadır. Burada işletmelerin uğraş verebilecekleri toplumsal sorumluluk alanları her işletmenin özel koşullarına göre belirlenmektedir.

TA8LO-1. Toplumsal sorumluluk alanlarının çeşitli endüstrilere göre dizilişi

Toplumsal sorumluluk Alanları	Gıda End.	Kimya End.	Toptan ve Perakende tic.	İnşaat End.
İşsizliğin Önlenmesi	5	5	5	5
Kaynakların korunması	4	5	-	4
Çevre kirliliğinin Denetimi	5	5	2	3
Tüketicinin Korunması	5	1	5	3
Şehir Yenileme ve geliştirme	-	-	-	5
İşgörenler için uygun çalışma koşullarının düzenlenmesi	5	5	5	5

5: en önemli alan

1: en az önemli alan

-: endüstrinin çalışma alanına girmeyen

Kaynak: John MINER-Vincent P.LUCNSINGER, Introduction to Management, A Bell and Howell Company, Columbus, Ohio 1965, s.387.

(2) AHMET s.33.

İşletmelerin yerine getirmekle yükümlü oldukları toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesinde kullanılan ikinci bir ölçüde, işletmenin uğraş konusu olmaktadır. İşletmelerin genellikle eylemde buldukları konulara göre içinde bulunduğu topluma yararlı çalışmalarda bulunması beklenmektedir(3).

TASLQ-1'de görüldüğü gibi toplumsal sorumluluk alanlarına çeşitli endüstri kollarının özellikleri gözönüne, alınarak, önem sırasına göre birden beş'e kadar puanlar verilmiştir. İşsizliğin önlenmesi ve işgörenler için uygun çalışma koşullarının düzenlenmesi konuları, tüm endüstri kolları için gerekli olan bir toplumsal sorumluluk alanı olarak kabul edilmiştir. Çünkü uğraş konusu hangi endüstri koluna girerse girsin, her işletmenin ekonomik gücü ve büyüklüğü ölçüsünde bu tür konulara eğilmeleri gerekmektedir. İşletmeler bu tür sorunların çözümünde kullanılacak olanakların önemli bir bölümüne sahiptirler.

Kaynakların korunması konusu, gıda ve kimya endüstrileri için son derece önemli bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Özellikle kimya endüstrisi üretim sırasında genellikle kıt olarak bulunan doğal kaynakları verimli biçimde kullanarak, bir yandan maliyetlerin düşmesini sağlarken diğer yandan toplum ekonomisine katkıda bulunma olanağını elinde bulundurmaktadır. Ayrıca son yıllarda toplu konutlaşma olgusunun yaygınlaşması ile birlikte, inşaat malzemesi olarak kullanılan çimento, demir, kereste ve tuğla gibi ürünlerin gerektiği biçim-

---

(3) Birol TENEKEDİOĞLU, "İşletmenin Sosyal Sorumlulukları"ESADER, C.XIII, S.2 (HAZİRAN, 1977) s.48.

de kullanılmayarak üretimde büyük kayıplara neden olduğu görülmektedir. Bu nedenle kaynakların korunması konusu yalnızca üretim endüstrileri ile ilgili bir konu değil, inşaat endüstrilerini de yakından ilgilendiren bir konudur.

Çevre kirliliğinin denetimi konusu, başta kimya ve gıda endüstrileri olmak üzere tüm endüstri kollarını ilgilendiren bir konudur. Kimya ve gıda endüstrileri bacalardan çıkan dumanları ile çevreye dırakılan üretim artıkları ile çevreyi kirletmektedirler. Bu durumda çevreyi temizleme yükümlülüğüne de sahip olmaktadırlar. İnşaat endüstrileri, doğal çevreye ya da yerleşim alanlarına bıraktıkları inşaat malzemesi artıkları ile çevreyi kirletmektedirler. Toptan ve perakende ticaret ile uğraşanlar ise çeşitli ambalaj artıkları ile çevre kirliliğine neden olmaktadırlar. Her işletmenin çevre kirliliğinde az ya da çok kendi paylarının da olduğunu düşünerek bu alana ilgi ile eğilmeleri gerekmektedir.

Tüketicinin korunması konusu, toptan ve perakende satış işletmeleri ile gıda endüstrilerini yakından ilgilendiren bir konudur. Toptan ve perakende satış işletmeleri tüketici ile en çok yüzyüze ilişkileri olan işletmelerdir. Bu nedenle ürünlerin fiyatı, kullanımı ve benzer konular için tüketicilere yardım etmeleri gerekmektedir. Gıda endüstrisi, ürünlerin sağlığa uygun koşullarda üretilmesi, üretimde kullanılan kalite standartlarına uyulması ve ürünlerde insan sağlığına zarar verebilecek maddelerin olmaması yönü ile tüketicinin korunması ile doğrudan ilgili bir endüstri koludur.

Şehir yenileme ve geliştirme konusunun doğrudan ilgili olduğu endüstri kolu inşaat endüstrisidir. İnşaat endüstrilerinin konut ve işyerlerinin yapımında doğal güzellikleri ortadan kaldırmadan, şehir düzenine uygun bir çalışma düzeni izleyerek bu alana katkıda bulunmaları sözkonusudur.

Yukarıda çeşitli endüstri kollarına ilişkin toplumsal sorumluluk alanları her koşul ya da ortam için geçerli değildir. Çünkü; toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesinde en az endüstri kollarının özellikleri kadar, işletmelerin içinde buldukları toplumun önceliklerinin, sorunlarının ve beklentilerinin gözönüne alınması gerekmektedir.

Toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesinde bir diğer ölçü de işletmenin içinde bulunduğu toplumun kültürel, ekonomik, politik, teknolojik ve hukuki yapı özellikleri ile bunlardaki değişme ve gelişme eğilimleridir.

Bir toplumda egemen olan ekonomik yapı, işletmelerin toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır. Sosyalist ekonomik düzenin egemen olduğu toplumlarda, mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararlar devlet tarafından alınıp uygulandığı için, toplumsal sorumluluk ile ilgili kararlar da devlet tarafından alınmaktadır. Özel işletmelere geniş ölçüde olanak tanıyan kapitalist ekonomik sistemin egemen olduğu toplumlarda, toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesine ilişkin kararlar işletmeler tarafından alınmaktadır. Karma ekonomik sistemlerde ise, devlet gerekli gördüğü bazı konularda yasalar çıkararak, bu konuda işletmelerin çalışmalarını

nı denetim altına alırken (eski hükümlü ve sakat işçilerin çalıştırılmasına ilişkin yasa) bir yandan da desteklemektedir.

Ekonomik sistemlerin özelliklerinin dışında, toplumun ekonomik yönden gelişmiş ya da azgelişmiş olması da işletmelerin toplumsal sorumluluk alanlarını belirlemesinde etkili olmaktadır. Az gelişmiş bir toplumun işletmelerden beklentileri ile gelişmiş bir toplumun beklentileri arasında önemli farklar bulunmaktadır. Az gelişmiş toplumlarda beklentiler daha çok toplumsal mal ve hizmetlerin üretimi üzerinde ya da işsizliğe çözüm bulunması gibi konularda yoğunlaşırken, gelişmiş toplumlarda istemler daha çok mal ve hizmetlerin nitelik yönünden iyileştirilmesi ya da doğal çevrenin korunması üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bir toplumun sahip olduğu kültürel, politik, hukuki özellikler ve toplumsal yapıyı oluşturan kurumların işleyişi, işletmelerin toplumsal sorumluluk alanlarını etkilemektedir. Toplumların birbirlerinden farklı yapılara sahip olmaları bireylerin yaşam biçimlerini, değerlerini, dolayısıyla istek ve beklentilerini de birbirlerinden farklı kılmaktadır. Bu nedenle her işletmenin içinde yer aldığı toplumun yapısını, özdeş ve tinsel özelliklerini ve bunlardaki değişimleri gözönüne alarak, üzerine düşen sorumlulukları birtakım yasal zorlamaların dışında gönüllü olarak yerine getirmesi gerekmektedir.

Konuyu daha dizgesel (sistematik) biçimde inceleyebilmek için, toplumsal sorumluluk kavramını işletmenin iç çevresi

ile ilgili toplumsal sorumluluk alanları ve dış çevresi ile ilgili toplumsal sorumluluk alanları olmaz üzere iki boyutta incelemek olurludur. Toplumsal sorumluluk alanları belirlenirken özellikle içinde bulunduğumuz toplumun öncelikleri ve sorunları temel alınmıştır.

#### A- İŞLETMENİN İÇ ÇEVRESİ İLE İLGİLİ TOPLUMSAL SORUMLULUK ALANLARI

İşletme, Üzdeksel ve insani öğelerden oluşmuş bir sistemdir. Üzdeksel öğelerin içeriğini, işletmenin üretimde kullanmak ya da çeşitli yatırımlara yöneltmek amacı ile elinde bulundurduğu hammadde, malzeme, makine ve finansal kaynak gibi kaynaklar oluşturmaktadır. İnsani öğelerin içeriğini ise, üzdeksel öğeleri bedeni ve düşünsel yetenekleri ile mül ve hizmetlere dönüştüren işgörenler, bir başka deyişle insan emeği oluşturmaktadır. Üzdeksel ve insani öğeleri biraraya getirerek uyumlaştıran işletmeler; amaçlarına, işleyişlerine göre oluşturdukları örgütsel yapı ile genellikle üretim, pazarlama, finans, personel yönetimi ve araştırma geliştirme gibi ekonomik, teknik, toplumsal ve yönetsel işlevleri gerçekleştirirler. Bu işlevleri gerçekleştirmek amacı ile işletme içinde yer alan her türlü maddi ve beşeri öğeler, işletmenin iç çevresini oluşturmaktadır.

İşletmenin iç çevresini oluşturan öğeler, aynı zamanda iççevresi ile ilgili sorumluluk alanlarını oluşturmaktadır. Sorumluluk alanları ekonomik ve toplumsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ekonomik sorumluluk alanları ., işletmelerin



sahip olduğu özdeksel ögelerle birlikte mal ve hizmet üretimine ve dağıtımına ilişkin üretim, pazarlama, finans, işgören yönetimi gibi işlevler ile ilgilidir. İşletmeler varlıklarını sürdürmek için bu işlevleri yerine getirme sorumluluğunu taşımaktadırlar.

İşletmenin iç çevresine ilişkin toplumsal sorumluluk alanlarını da işgörenler oluşturmaktadır(4). İşletmelerin işgörelere ilişkin toplumsal sorumluluklarının neler olduğunu açıklamadan önce işgörenin işletmedeki önemine değinmek gerekmektedir.

İşgören "İşletme örgütünün belirli bir orununa(mevki) bağlı işin görev ya da ödevlerini, bunlar için gerekli araç, gereç yöntemler ile orunun yetki ve sorumluluk alanı içinde belirli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesidir." (5) biçiminde tanımlanmıştır.

Tanımdan anlaşıldığı gibi işgören; işletme örgütünde belirli bir orunun gerektirdiği görevleri, sahip olduğu yetki ve sorumluluk alanı içinde, birtakım araç, yöntemler ile bedeni ve düşünsel becerilerini kullanarak yerine getiren ve karşılığında bir ücret alan bireydir. İşgören bir işletme örgütünde memur, işçi, şef, ustabaşı ve yönetici gibi tüm çalı-

---

(4) Sera ÖZBAŞAR, "Sosyal Sorumlulukların Yönetimi" İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Sosyal Sorumluluk Özel sayısı Y.3 S.11 (Nisan 1979) s.45; George STEINER (çev.Şeyza ÖBA) "Sosyal Denetim Raporları" Yönetim Dergisi, Y.3, S.11 (Nisan,1979) s.39; Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama İstanbul, 1979, s.120.

(5) İnal Cam AŞKUN, İşgören, Eskişehir, 1979.

şanları içeren bir kavramdır. İşletmelere insani ve toplumsal bir özellik kazandıran işgörenler, işletmelerin en önemli varlığı olarak kabul edilmektedirler. İşletmelerin sahip olduğu toplumsal gücün önemli bir kaynağını işgörenler oluşturmaktadır.(6) Davranışbilimci Roethlisberger'e göre; bir örgütün iki temel işlevinden biri, örgüt üyesi bireyler arasında memnunluk yaratma ve bu memnunluğun eşit bir dağılımını sağlamak olduğunu kabul etmektedir. Bu işlev mal veya hizmetin üretimi kadar önemli olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin kanışını(tatmin) sağlayamayan işletme, zamanla diğer işlevlerini de yerine getiremeyebilir(7).

İşletmenin iç çevresine ilişkin toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesinde gözönüne alacağı ölçülerden ilki işgörenlerin gereksinimleri olmalıdır. İşgörenlerin gereksinimleri yalnızca birtakım ekonomik değerler ile sınırlı değildir. Her işgörenin kendi kişilik değerlerine, yaşam biçimine göre birtakım gereksinimleri ve öncelikleri bulunmaktadır(8). Ayrıca işgörenlerin gereksinmelerinin yanısıra, işletmenin sürekli olarak gözönünde bulundurması gereken birçok toplumsal sorumlulukları bulunmaktadır.

İşletmelerin, işgörenlere ilişkin toplumsal sorumlulukları genellikle çalışma koşullarının düzenlenmesi, adil yüksel-

---

(6) Kemal TÖRSÜN, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1982, s.349

(7) Mehmet ÜZCAN, "Dünyada ve Türkiye'de İşletmelerin ve Fertlerin Sosyal Sorumlulukları", Sevk ve İdare Dergisi, Y.9, s.64. (Aralık, 1973) s.16.

(8) AŞKUN, s.452.

me olanaklarının sağlanması, toplumsal hizmetlerin verilmesi, işgörenlerin gelişiminin ve eğitiminin sağlanması ve alkol, uyuşturucu gibi alışkanlıkların giderilmesine ilişkin eğitim programlarının hazırlanması gibi konulardan oluşmaktadır(9).

#### a. Çalışma Koşullarının Düzenlenmesi

İşletmenin çalışma koşullarını, işgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ile birlikte onu etkileyen ısı, ışık, nem ve gürültü gibi fiziksel koşullar oluşturmaktadır.

İşgörenlerin gerek bedeni, gerekse ruhi yapılarının dengeli ve uyumlu olmasını sağlamak, işyerlerinde verimliliği artıran etkenlerin başında gelmektedir. Toplumsal fayda yaratmak ve yaşam düzeyini yükseltmek için üretimin artırılması gerektiği konusundaki düşüncelere hız veren endüstrileşme olgusu, toplumsal yapıda olumlu yenilikleri getirmesine karşılık, işgörenlerin sağlığını ve güvenliğini işletmelerdeki çeşitli etmenlere bağlı olarak olumsuz yönde etkilemiştir. Endüstriyel ortamın yarattığı sağlıksız ve güvensiz düzen içinde işgörenler önemli ölçüde yıpranmıştır. Kimyasal maddelerin kullanımı ve çok sayıda makina ve araçlar bir yandan işgörenlerin sağlıklarını olumsuz yönde etkileyerek ölümlere neden olan meslek hastalıklarına, diğer yandan da iş kazalarına neden olmaktadır(10).

---

(9) Robert KREITNER, Management Houghton Mifflin Company, Boston, 1983, s.591; ÜZBAŞAR, s.45; Kemal TOĞUN, "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", Yönetim Dergisi, Y.3, S.11(Nisan, 1979) s.6.

(10) Dursun BİNGÖL-"İşçi Sağlığının Önemi ve Psikolojik Nedenler", Erzurum A.Ü., İ.İ.B.F., Dergisi, C.VII, S.3-4(Ağustos, 1988) s.120; Zeyyat SABUN - CÜCÜLU, Endüstriyel Davranışlar, Bursa, 1982, s.72.

İşyerlerinde ortaya çıkan işkazaları, meslek hastalıkları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan ruhsal bozulmaları önlemek için ısı, ışık, nem gibi fiziki koşulların her işin gerektirdiği özelliklere göre düzenlenmesi, zehirli gaz ve kimyasal maddelerin zararlarının ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin işlerini kolaylaştıran makina, araç gibi teknik aletlerin işgörenler ile uyumunun sağlanarak iş kazalarının önüne geçilmesi gerekir. İşletmelerin bu gibi düzenlemeleri yaparken yasal gerekleri yerine getirmekten çok, konunun insani boyutlarını düşünerek hareket etmesi ve sorumluluk taşıması gerekmektedir.

#### b. İşgörelnelere Adil Yükselme Olanaklarının Sağlanması

İşletme yöneticilerinin işgörelnelere adil yükselme olanakları tanıyarak, onlara becerilerini kanıtlamaları ve kendilerine olan güvenlerini artırmaları için fırsat vermeleri gerekmektedir. Bunu yaparken taraflı davranmanın birçok sakıncaları olabilir. Böyle bir durum gerek çalışanlar arasında gerekse ast-üst ilişkilerinde bir güvensizlik ve huzursuzluk ortamı yaratabilir. Bu nedenle işletme yöneticileri kadın işgörelner de dahil olmak üzere tüm çalışanlara yetenekleri doğrultusunda yükselme olanaklarını adil bir biçimde sağlama sorumluluğunu duymalıdır.

#### c. İşgörelnelere Toplumsal Hizmetlerin Sağlanması

İş ortamının her türlü sağlıksız ve tehlikeli koşulları ile karşı karşıya kalan işgörelnelere gerekli sağlık yardımla-

rının yapılması, tedavi, ameliyat ve ilaç gibi çeşitli sağlık giderlerinin karşılanması için bir fon oluşturulması gerekir. Bunun yanında işgörenlere sosyal sigorta hizmetlerinin yanı sıra, yaşam sigortası ve özel emeklilik fonu gibi olanakların sağlanması konuları da yöneticilerin sorumluluk alanına girmektedir. Ayrıca işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirebileceği, kültürel ve sportif çalışmalar yapabileceği alanların kurulması yararlı olabilir.

#### d. İşgörenlerin Eğitimi ve Gelişimi

İşletmelerde işgören eğitimi ve gelişimi, işletmenin temel işgören işlevlerinin başında gelmektedir. Eğitime önem vermeyen kuruluşlarda işgören başarısını geliştirmek ya da artırmak olanaklı değildir(11). İşgören eğitimi, " bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da yüklenebilecekleri görevleri daha etkili yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce ussal karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü" olarak tanımlanmaktadır, (12). Geliştirme eylemi ise işgören eğitimi ile gerçekleştirilen ve işgörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan bir süreçtir.

İşgören eğitimi ve gelişiminde güdülen amaç, ekonomik olmanın yanında, insana saygı düşüncesini de içermektedir. İş-

---

(11) AÇKUN, s.430.

(12) Zeyyat SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Eskişehir, 1984, s.112.

letmede dengenin kurulabilmesi ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek toplumsal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır(13). Bununla beraber işletmelerdeki eğitim ve geliştirme eylemleri yalnızca mesleki ve teknik bilgiler ile sınırlı kalmamalı, aynı zamanda işgörenlerin birçok alanda bilgi ve görgüsünü artıracak bilgileride içermelidir.

e. Alkol, Uyuşturucu Gibi Zararlı Maddelere İlişkin Eğitim Programlarının Hazırlanması

Alkol, eroin, esrar gibi uyuşturucu ve teskin edici maddeler, insanların ruh sağlığını bozduğu gibi, biyolojik yapısı üzerindedede olumsuz etkilerde bulunarak insanın bedeni ve düşünsel yeteneklerini en aza indirmenin yanısıra, birtakım uyumsuzluklara ve davranış bozukluklarına neden olmaktadır.

Bu sorunlar işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. İşletmede bu gibi zararlı maddeleri kullanan işgörenleri alışkanlıklarından uzaklaştırmaya yarayan önlemlerin alınması için bazı eğitim programlarının hazırlanması yerinde olabilir. Bu konuda işletme sahip ve yöneticilerinin sorunu ekonomik boyutları ile düşünmenin yanında, insani boyutlarını da gözönüne alarak sorumluluk duygusuna sahip olmaları gerekmektedir.

---

(13) SAĞUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, s.116.

## B- İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ İLE İLGİLİ TOPLUMSAL SCRUM- LULUK ALANLARI

Hiçbir işletme örgütünün kendi içine kapalı olarak varlığını sürdürmesi olurlu değildir. Her işletme kendisine kaynak sağlayan bir çevre içinde bulunur(14). Bugün işletmelerin dış çevresi, bazı sınırlamalara olanak vermeyecek ölçüde geniştir.

İşletmenin dış çevresini oluşturan etmenleri; doğal, yapay ve toplumsal olmak üzere üç ana başlık altında toplamak olurludur(15). ŞEKİL-8'de görüldüğü gibi doğal çevre; akarsular, göller, toprak, bitki ve hayvanlardan oluşmaktadır. Yapay çevre etmenleri; yerleşim alanları, eğitim kurumları, ulaşım enerji ve diğer hizmetlere ilişkin tesisler ve kültürel varlıklar oluşturmaktadır. Toplumsal çevre etmenleri ise, toplumsal bir varlık olan insan için, doğal ve yapay çevre etmenleri kadar önem taşıyan ve onun yaşamını sürdürmesini sağlayan öğrenme, çalışma ve yaşama olanaklarından oluşmaktadır. Toplumsal çevreyi oluşturan etmenler insani boyutların ön planda olduğu öğelerden oluşmaktadır.

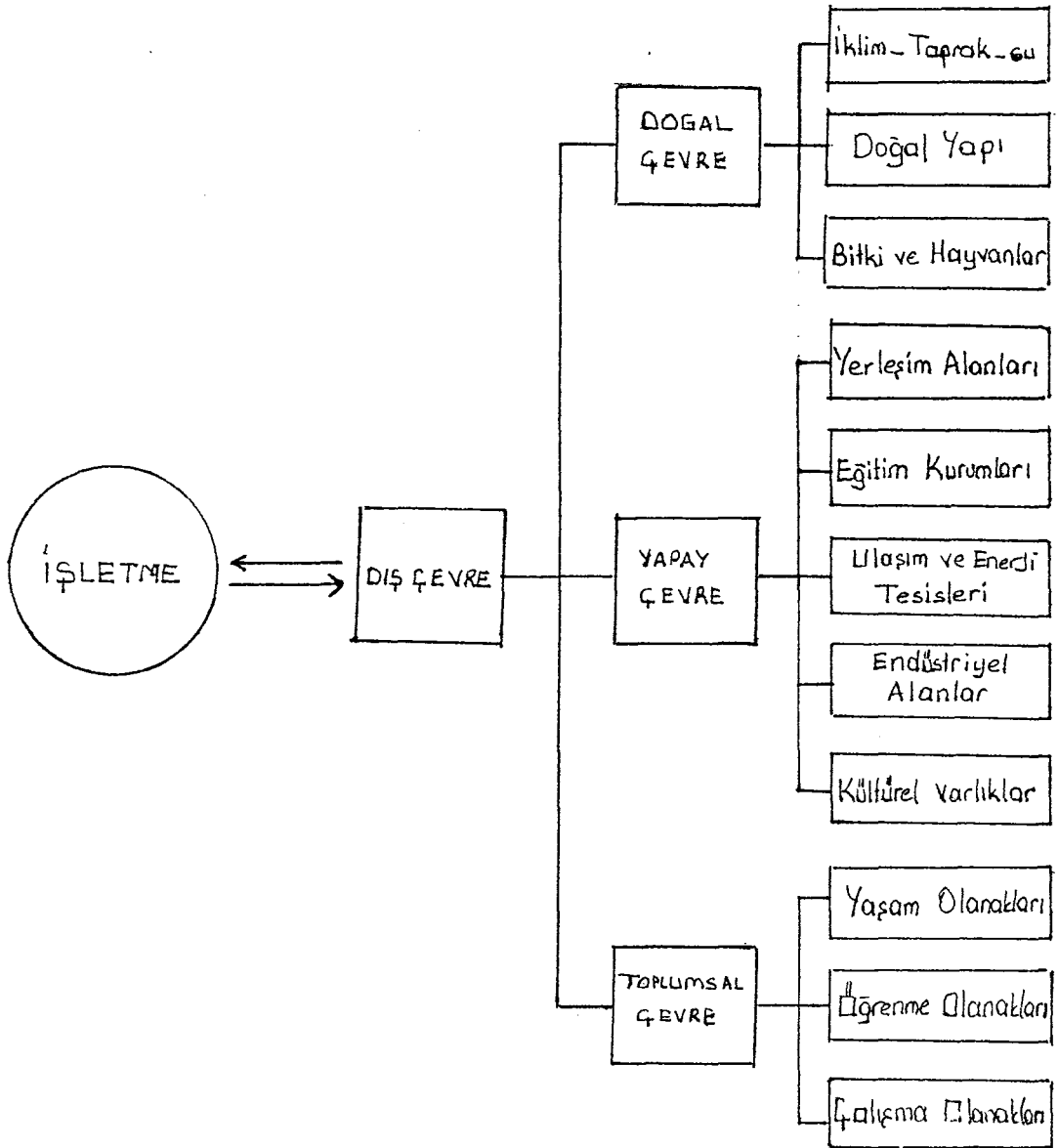
X İşletmenin varlığını sürdürmesi dış çevresini oluşturan; doğal, yapay ve toplumsal etmenler ile ve toplumun bütünü ile olan ilişkilerinde dengeli ve tutarlı bir yapı oluşturma-

---

(14) M.ŞARIF ŞİMŞEK, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum, 1978, s.26; Mahmut ÜZDEMİR, "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri", Erzurum A.Ü., İ.İ.B.F., Dergisi, C.VII, S.3-4 (Ağustos, 1988) s.139.

(15) Muzaffer YÜCEL, "Türkiye'de Çevresel Etki Değerlendirmesi", Çevre ve İnsan Dergisi, Y.3, S.7 (Mart, 1988) s.26.

sına bağlıdır. Bununla beraber, işletmenin dış çevresi yalnızca içinde bulunduğu toplumu oluşturan çevresel etmenler ile sınırlı değildir. Çünkü bugün yeryüzünde üzerinde en fazla durulan konuların başında, toplumlararası bütünleşme ve yakınlaşma gibi olgular gelmektedir. Bu olgular işletme örgütlerini de yakından ilgilendirmektedir. Eylem sınırları genişleyerek uluslararası boyut kazanan işletmelerin, sorumluluk alanları da genişlemekte ve artmaktadır.



ŞEKİL-8. İşletmenin Dış Çevresini Oluşturan Etmenler

Kaynak: Muzaffer YÜCEL, "Türkiye'de Çevresel Etki Değerlendirmesi", Çevre ve İnsan Dergisi, Y.3, S.7 (Mart 1988) s.28.



Her koşulu, toplumu ve işletme őręütünü iğereğek toplumsal sorumluluk alanlarını belirlemek oldukça güç görünmektedir. Bununla beraber işletmenin diş çevresi ile ilgili toplumsal sorumluluk alanlarının temelini, diş çevreyi oluşturan doğal, yapay ve toplumsal etmenler oluşturmaktadır. Bu bağlamda ele alınan toplumsal sorumluluk alanlarının bir öölümünü, işletmenin doğrudan ilgili olduğu ve kendi eylemlerinden doğan sorumluluk alanları oluşturmaktadır. Diğer bölümünü ise, işletmelerin içinde buldukları toplumun önceliklerini, sorunlarını ve gereksinmelerini gözönüne alarak, gönüllü olarak sorumluluk ile ilgilenebileceği alanlar oluşturmaktadır.

### 3-İşletmenin Doğrudan İlgili Olduğu ve Eylemleri Sonucu Ortaya Çıkan Toplumsal Sorumluluk Alanları

İşletmenin doğrudan ilgili olduğu toplumsal sorumluluk alanları; işletmenin üretimde kullandığı kıt kaynakları sorumsuz biçimde kullanması, üretim artıkları ile doğal çevrenin kirlenmesine neden olması, ürünlerin pazarlama aşamasında aldatıcı reklam ve tanıtımlara yer verilmesi, ürünlerin, zararlı ve bozuk maddeleri içermesi, ürün fiyatlarının pazar koşullarının üzerinde belirlenerek tüketicinin zor durumda bırakılması gibi sorunlar, genellikle işletmelerin eylemleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin bu sorunları en aza indirebilmek için birtakım sorumluluklar üstlenmeleri gerekmektedir. Bunların başında kaynakların korunması, doğal çevrenin korunması ve tüketicilerin korunması konuları gelmektedir.

### a.a. Kaynakların Korunması

Sürekli olarak artan insan nüfusu karşısında, insanların gereksinmelerini gidermeye yarayan doğal kaynakların azalması, son yılların en önemli evrensel sorunları arasında yer almaktadır.

Doğal kaynakların bazıları yerine yenileri konulabilir nitelikte, bazıları da yerine yenileri konulamaz niteliktedir. Su ve hava gibi bazı üretim kaynakları, doğa tarafından yeniden temizlenerek yerine konulabilir bir nitelik taşımaktadır. Hayvan ve orman gibi üretim kaynakları, kullanma oranındandaha yavaş bir hızla yerine konulabilir niteliktedir. Petrol, kömür ve demir gibi bazı üretim kaynakları ise, yerine yenileri konulabilir nitelikte değildir(16). Orman, hayvan gibi biyolojik kaynakların yenilenebilir özellikte olması nedeni ile son yıllarda en fazla ilgi yenilemeyen petrol ve maden gibi mineral ve fosil kaynaklar üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak Amerika Birleşik Devletlerinde, dünyayı gözleme enstitüsü (world watch) nün kurucusu ve başkanı olan yazar Lester Brown'a göre yerkürenin biyolojik kaynakları dünyanın ekonomik sisteminin temelini oluşturmaktadır. Çünkü biyolojik sistemler, besine ek olarak endüstri için, mineraller ve petrolden üretilmiş sentetikler dışında hemen hemen tüm hammaddeleri sağlamaktadırlar(17).

---

(16) Mehmet ŞAHİN, "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk", Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Dergisi, C.II, S.1 (Ocak, 1984) s.59

(17) Lester BROWN, Yirmidokuzuncuğun, (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri) İstanbul, 1979, s.2.

Örmanlar; yapı malzemesi, yakacak, kağıt, kalem, kauçuk, meyva gibi endüstriyel ürünlerin hammaddesi durumundadır. Okyanus ve denizler; besin değeri yüksek olan balıkların kaynağıdır. Utlaklar; yağ, et, süt, peynir, ve deri gibi ürünlerin kaynağıdır. Ekim alanları; bitkisel, yağ, nişasta, pamuk, şeker gibi ürünlerin hammaddesini sağlamaktadır.

Yeryüzünde üstel büyüme ile birlikte sürekli artan insan nüfusu karşısında yukarıda açıklanan ve yenilenebilir. Olarak nitelendirilen biyolojik kaynakları birgün insan gereksinimleri karşısında yetersiz kalacağı açıktır. Bu nedenle Lester Brown'ında belirttiği gibi kaynakların korunması kavramı yalnızca yenilemeyen mineral ve fosiller ile ilgili değil, yerkürenin insanlara sunduğu tüm kaynakları içermelidir(18).

Endüstri devrimi sonrasında, hiçbir engel dinlemeden gelecek hakkında kuşku taşımadan, doğadan alınabilecek her şeyin kapatılmasının başarısının en büyük ve geçerli ölçüsü olarak kabul edildiği kavrayış ekonomisi anlayışı ile doğal kaynaklar tükenme sınırına yaklaşmıştır(19). Doğal kaynakları mal ve hizmet üretmek amacı ile girdi olarak kullanmak zorunda olan işletmelerin yenilemeyen kaynakları verimli biçimde kullanarak savurganlığı önlemeleri gerekmektedir. Ayrıca teknolojilerin geliştirilmesi ve üretim artıklarının yeniden kullanımının sağlanması yerinde olabilir. Bu durumda bir yandan kaynak tasarrufu sağlanırken, diğer yandan üretim artıkları

---

(18) BROWN, s.2.

(19) Melih SAĞ-Zübeyde SAĞ, "Yatırım Projelerinin Çevre Sorunları Açısından Değerlendirilmesinde Bir Araç", Verimlilik Dergisi(Şubat, 1989)s.77; Kemal TÜSOĞ, "Çağımızın Sorun ve Bunalmaları", Yönetim Dergisi, Y.3, s.10 (Şubat 1979) s.15.

ile çevrenin kirlenmesi önlenmiş olmaktadır.

#### a.b. Doğal Çevrenin Korunması

Endüstrileşme ve hızlı kentleşmenin doğal bir sonucu olarak son yıllarda ortaya çıkan çevre kirlenmesi olgusu giderek önemli toplumsal sorunlar yaratmaktadır. Çevre kirlenmesi sorununa gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından bakıldığında kaynaklarının farklı olduğu görülmektedir. Sorun gelişmiş ülkelerde olan ülkelerde hızlı nüfus artışı, plansız ve çarpık şehirleşme ile ekonomik ve toplumsal yapının özelliklerinden kaynaklanmaktadır(20). Bunun yanında gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkelerin temel sorunlarından birinin doğal çevrenin kirlenmesi olduğu söylenebilir.

Doğal çevrenin kirlenmesi ve bozulması ile birlikte dört konu gündeme gelmektedir(21). Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olurludur.

1) Karbondioksit gazının artışı dolayısıyla ortaya çıkan iklim değişiklikleri,

2) Kanserojen yapıcı güneş ışınlarını süzen ozon tabakasının incelip delinmesi.

3) Tropik ormanların tahribi ile ortaya çıkan, milyonlarca hayvan ve bitki türünün yok olma tehlikesi.

4) Çernobil olayında olduğu gibi büyük çaptaki nükleer kirlenmeler.

---

(20) Hasan ERTÜRK, "Toplumsal Refah ve Çevre Kirlenmesi", Uludağ Üniversitesi

İ.İ.B.F., Dergisi, C.VII, S.2 (Kasım 1986) s.21.

(21) Mine KIŞLALIÖZÜLÜ-Fikret BEKES, "Çevre ve Ekoloji", Remzi Kitapevi, Ankara, 1989, s.65-66.

Bu sorunların dışında yeryüzünde geniş bulguları etkileyen asit yağmuru, çallaşma, toksit atıklar, denizlerdeki petrol ve civa kirlenmesi, doğanın dengesini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tehlikeli boyutlara ulaşan doğal çevrenin korunma ve kirlenme sorununun önemli bir kaynağını endüstri işletmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle işletme örgütlerinin doğal çevrenin korunması ile ilgili olarak, fabrike bacalarına filtre taktırmaktan öte birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Çevre kirlenmesine neden olan denetimsiz eski teknolojilerin yerine yeni etkisiz teknolojiler araştırılmalıdır. Atıksız teknolojilerin geliştirilmesi ile biryandan doğal kaynakların ussel kullanımı sağlanırken, diğer yandan çevre korunması için bir takım önlemler alınmış olmaktadır(22). Ayrıca çevre korunması ile ilgili olarak işletmeleri ilgilendiren kavramların başında Çevresel etki değerlendirme kavramı(ÇED)gelmektedir.

Çevresel etki değerlendirme, işletmelerin planlanan eylemleri sonucunda içinde buldukları çevrenin niteliğinde oluşabilecek değişikliklerin öngörülmesi ile ilgili bir çalışmadır(23). Bir başka deyişle "çevreyi doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir eylemin, bu etkilerinin, bu eylem ile ilgili yatırımlara başlamadan önce, karar aşamasında, irdelenmesi ve bu eylemin yaratabileceği olumsuz etkilerin önlenmesi veya çevreye zarar vermeyecek ölçüde en aza indirilmesi için kullanılan yöntem"(24) olarak te-

---

(22) Türkan YILMAZ, "Teknoloji Seçiminde Çevre Faktörünün Önemi", Çevre ve İnsan Dergisi, Y.3, s.10 (Aralık, 1988) s.73.

(23) BAŞ-BAŞ, s.81.

(24) YÜCEL, s.28-29.

lanmaktadır.

ÇED'in amacı, ekonomik ve toplumsal gelişmeleri önlemeden çevre değerlerini ekonomik politikalar karşısında korumaktır. Bu durumda ÇED ekonomik gelişmeyi engelleyen bir araç olmaktan çok, çevresel sorunların önceden belirlenip önlem alınmasını sağlayan bir araç olarak görülmektedir.

#### a.c. Tüketicinin Korunması

Tüketicinin korunması sorumluluğu, işletmelerin üretim ve pazarlama işlevleri ile yakından ilgilidir.

Üretim işlevi olarak, üretilen ürünlerin niteliği, kalite standartlarına uyulup uyulmadığı gibi konular tüketicilerle yakından ilgilidir. Örneğin inşaat endüstrisinde eksik yapı malzemesi kullanılması, istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Bunun yanında sağlığa uygun olmayan ortamlarda üretilen gıda maddeleri nedeniyle hastalanan insanlar ya da kalite standartlarına uygun olmayan çeşitli ev eşyalarının kısa bir sürede bozulduğu görülmektedir. İşletmelerin üretim işlevini yerine getirme aşamasında ekonomik kârlılığın yanısıra, tüketiciye verebileceği zararı da gözününe almaları gerekmektedir.

Tüketici ile sürekli ilişki olan pazarlama işlevinin, tüketiciye reklamda dürüst davranmak, müşteriye mal konusunda bilgi vermek ve malların bakımı ve onarımında tüketiciye hizmet sunmak gibi konular, işletmenin tüketicilere olan sorumlulukları arasındadır.

Tüketici korunmasının diğler bir yönünü de, satın alma gücünü fiyatlara uyduramayanların korunması oluşturmaktadır. Bu anlamdaki koruma, gelir sahiplerinin satınalma güçlerindeki değışmeler ile tüketim malları fiyatları değışmeleri arasında bir dengenin kurulması ile gerçekleşebilmektedir(25).

#### b. İşletmelerin Gönüllü Olarak İlgilenebilecekleri Toplumsal Sorumluluk Alanları

İşletmenin gönüllü olarak ilgilenmesi gereken toplumsal sorumluluk alanları, doğrudan işletme eylemleri ile ilgili olmayan ancak, toplumda varolmanın gerektirdiğı sorumluluk alanlarından oluşmaktadır. Bu alanlar; işsizliğin önlenmesi toplumun eğitim düzeyinin yükselmesi için çalışmalarda bulunmak, eski hükümlü ve sakat gruplarına iş olanaklarının sağlanması, güçsüzlere ve yoksullara yardım edilmesi ve çağcıl şehirleşme sürecine katkıda bulunulması gibi konulardan oluşmaktadır.

#### b.a. İşsizliğin Önlenmesi

İşsizlik, endüstri devriminde bugüne kadar gelişmiş ya da az gelişmiş birçok toplumun önemli sorunları arasında yer almaktadır. Konuya ekonomik açıdan bakıldığında işsizlik, çalışmak için emek piyasasına gelen işgücünün, uygun çalışma olanaklarını bulamaması biçiminde tanımlanmaktadır. Buna göre işsizliğin kaynağını, yeteneksizlik, isteksizlik ve işten korku gibi nedenlerden çok, emek sunumuna(arzına) göre, emeğe olan

---

(25) TENEKECİOĞLU, s.53; Erdener KAYNAK, "Pazarlamanın Sosyal Sorumlulukları ve Türkiye'den Bazı Örnekler", İstanbul, İ.T.İ.A., dergisi, S.1-2, 1978, s.94.

istem(talebin) yetersiz olması oluşturmaktadır. İstem yetersizliği ise, işyeri yetersizliği ya da işyerlerinin tam kapasite ile çalıştırılmaması, ücretlerin düşük oluşu, işcinin yeteneklerine uygun işin bulunamaması gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır(26).

İşsizliğin kaynaklandığı diğer nedenler arasında, özellikle gelişmiş toplumlarda, ekonomik büyümenin, yatırım alanlarının nüfus artışının gerisinde kalması, ayrıca genç çalışabilir nüfusun artması gösterilmektedir. Bu arada değişen yaşam koşullarına koşut olarak, kadının toplumdaki rolünün değişerek iş yaşamına girmesi işsizliğin nedenleri arasında yer almaktadır. İşsizliği önlemek için gelişmiş ülkelerde işletme-devlet işbirliği ile yatırımlar hızlandırılarak yeni iş olanakları yaratılmaktadır(27). Ancak az gelişmiş ülkelerde yeni yatırımlar için yeterli kaynak bulunmamaktadır. Bu nedenle işsizlik az gelişmiş ülkelerin sorununun çözümü için yarattığı iş olanaklarını, öncelikle işsiz olanlar yönünde kullanması bir başlangıç olabilir.

#### b.b. Toplumun Eğitim Düzeyinin Yükselmeye Yönelik Çalışmalarda Bulunmak

Eğitim, bireylerin yaşamlarının her döneminde işe yaşıyor oldukları önemli bir olgudur. Günümüzde eğitimin giderek artan

---

(26) Aziz KÜKLÜ, Makro İktisat, Ankara, 1976, s.72-73; Tahir BAŞTAYMAZ, "İşsizlik Kavramı ve Gelişen Ülkeler", Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F, Dergisi C.IV, S.2 (Kasım, 1983) s.245.

(27) BRIDGW, s.165-166.



önemi karşısında toplumda eğitim düzeyinin artmasına ilişkin çabaların yoğunlaştığı görülmektedir. İşletmelerin de içinde yer aldıkları toplumun bu tür çabalarına destek olması gerekmektedir.

İşletmeler, okur-yazar olmayan yetişkin bireyler için hiçbir mesleği olmayan gençlerin yetiştirilmesi için birtakım eğitim programlarının düzenlenmesinde öncülük etmelidir. Ayrıca ekonomik sıkıntılar nedeni ile büyük zorluklar ile öğrenimlerine devam eden öğrencilere burs verilmesi, staj olanaklarının sağlanması, bir yandan sağlıklı ve eğitilmiş bir nesil olarak yetişmelerini, bir yandan da bugünkü ve gelecekteki toplumsal sorunların çözümünde rol oynayacak bireyler olarak yetişmelerini sağlayabilir. Bununla beraber, tüm bireylerin yararlanabileceği nitelikte kütüphanelerin toplum hizmetine sunulması ve bunların sayılarının artırılması tüm işletmelerin gönüllü olarak katılabileceği sorumluluk alanları içerisinde yer almaktadır.

#### D.C. Eski Hükümlü ve Sakat Gruplarına İş Olanakları Yaratılması

Demokratikleşme ve insanileşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi ve özellikle uzun yıllar yürürlüğe giren insan hakları evrensel beyannamesine göre bireylerin hak ve özgürlüklerinden biri de onlara fırsat eşitliğinin yaratılmasıdır(28). Fırsat eşitliğinin yaratılması, eski hükümlü ve sakat gruplarının

---

(28) Keith DAVIS-Robert SLOMSTROM, Business and Society: Environment and Responsibility, MC Graw-Hill Series in Management, Third edition, N.Y., 1975, s.375; ŞAHİN, s.61.

yeniden topluma kazandırılması için onlara kendilerini kanıtlayabilecekleri iş olanaklarının yaratılması konusunu da içermektedir. İşletmelerin sakat ve eski hükümlüleri toplum dışına itilmekten kurtararak, onlara yetenekleri doğrultusunda işler vermesi, en azından çaba göstermesi gerekmektedir.

Konu ile ilgili birtakım yasal zorlamalar bulunmaktadır. Ancak yasaların öngördüğü sayılar, hiçbir ekonomik ve toplumsal güvencesi olmadan yaşayan eski hükümlü ve sakat gruplarının sorunlarının çözümünde yetersiz kalmaktadır. Bu durumda işletmelerin bu grupları gönüllü olarak işe alması beklenmektedir.

#### b.d. Güçsüzlere ve Yoksullara Yardım Edilmesi

Az gelişmiş toplumlarda kimsesi olmayan ve hertürlü güvenceden yoksun insanların oldukça fazla sayıda oldukları görülmektedir. İşletmelerin bu insanlara yiyecek, giyecek ve barınma yardımlarının yapılması için devlet ve diğer toplumsal kurumlar ile işbirliği içinde olması beklenmektedir. Ayrıca kimsesiz ve hertürlü ilgiden uzak çocuklara da yardım elinin uzatılması, bu arada huzurevi, çocuk yetiştirme yurdu gibi kuruluşlardaki yaşam koşullarının iyileştirilmesi için ekonomik katkıda bulunulması ve bu tür yurtların sayılarının artırılması gerekmektedir.

#### b.e. Çığcıl Şehirleşme Sürecine Katkıda Bulunulması

Gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkelerin sorunları arasında şehirleşme sorunları da yer almaktadır.

Ülkemizde özellikle Ankara, İstanbul, İzmir gibi büyük şehirler, bir yandan köylerden güç edenlerin kurdukları gecekondu ile diğer yandan yeşil alanların yok edilerek yerine yüksek betonarme binaların yapılması ile düzensiz şehirler durumuna gelmişlerdir. Böyle düzensiz şehirlerde, nüfus oranının çokluğu ve yerleşim alanlarının dağınıklığı gibi nedenlerden, içme suyunun sağlanmasında ve sağlık hizmetlerinin verilmesinde birtakım güçlükler ile karşılaşmaktadır.

Bu gibi sorunların çözümü için uzun yıllar gerekmektedir. Bununla beraber, endüstri alanları ile yerleşim bölgeleri arasında kalan alanların yeşil alan olarak değerlendirilmesi gerektiğinde park, bahçe, oyun ve spor alanlarının yapılması, beton yapılar ve gecekondu arasında sıkışmış, doğa ile içiçe olma olanağı kısıtlı insanlar için son derece büyük önem taşımaktadır(29). İşletmeler bu tür sorunlara tümüyle olmasada belirli ölçüde çözüm getirme olanaklarına sahiptirler.

---

(29) KIŞLALIĞLU-BERKES, s.157-158.

## 5. İŞLETMENİN TOPLUMSAL SORUMLULUKLARINA İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarına ilişkin, ileri sürülen görüşleri iki temel kuram altında birleştirmek olurludur. Bunlardan ilki, işletmenin toplumsal sorumlulukları düşüncesini destekleyen çağcıl yaklaşım, diğeri de işletmenin toplumsal sorumluluklarına karşı görüşü temsil eden gelenekçi yaklaşımdır.

### A- İŞLETMENİN TOPLUMSAL SORUMLULUKLARINA ÇAĞCIL YAKLAŞIM

Toplumsal sorumluluk düşüncesine çağcıl anlamda yaklaşanlar, işletmelerin ekonomik amaçları dışında, süregelen ana toplumsal sorunların çözümünde gönüllü olarak rol almaları gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

Davranışbilimci Keith Davis, işletmelerin sahip oldukları gücü toplumun istek ve beklentileri yönünde kullanmaları gerektiğini belirterek bu konuda sorumluluk almayan ve sahip oldukları güce eşit oranda sorumluluk taşımayan işletmelerin sahip oldukları gücün zamanla aşınabileceğini ileri sürmüştür. Bu durumu "sorumluluğun tunç kanunu" olarak betimlemiştir(30).

---

(30) DAVIS-BOLINSTRÖM, s.174.

Böyle bir kanunun varolması ve uygulamada ödünsüz biçimde işleyebilmesi durumunda işletmelerin ellerindeki gücü yitirmek için toplumsal sorumluluk bilinci ile davranmaları beklenmektedir. Çünkü toplum yarattığı olanaklar ile işletmelerin sahip oldukları üretim ve pazarıamanın kaynağını oluşturmaktadır(31).

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarını destekleyen görüşlere ilişkin birtakım sayılıtlar bulunmaktdır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olurludur(32).

- İşletmeler yaşama ve gelişme gücünü koruyabilmek için toplumun gereksinmelerine duyarlı olmak zorundadır. Toplumun gereksinmelerine duyarlı olmayan işletme zamanla toplumdan sağladığı desteği yitirebilir.

- İşletmeler bugünün karmaşık, toplumsal sorunlarının çözümünü sağlayabilecek ekonomik, teknik, finansal ve yönet-sel kaynakları elinde bulundurmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklarla çeşitli alanlarda işlevsel uzmanlığa da sahip olduklarından işsizliği çözmeye, hava kirliliğini azaltma gibi konularda önder olmaları beklenmektedir.

---

(31) Şerif ŞİMŞEK, "Yöneticiler ve Ürgütlerin Dişsal Çevresi", Erzurum, İ.İ.B.F.Dergisi,C.VII,S.3-4 (Ağustos,1989) s.55.

(32) Robert KREITNER, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1963 s.581-582; Gary DESSLER, Management Fundamentals,Prentice Hall International Inc.Florida,1985, s.464; Halil CAN-Meral TEĞER, İşletme Yönetimi T.O.D.A.İ.Đ.,Yayınları, Ankara, 1978, s.55; Hüner ŞENCAN, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Ürgütlenmesi", İstanbul, Üniversitesi, İşletme Fakültesi dergisi,C.IV,S.2(Kasım 1987) s.124.

nı kabul etmeyerek, işletme yöneticilerinin önde gelen sorumluluğunun işletme kârlılığını olabilen en üst düzeye çıkarmak (maksimize etmek) olduğunu savunan bir görüştür.

Klasik ekonomik düşüncenin kurucusu olarak kabul edilen Adam Smith; işletmecinin kâr'ı artırmak için eldeki kaynakları daha verimli kullanarak etkinliği artırdığını ileri sürmüştür. Ona göre işletmeler yüksek kâr sağlamak amacı ile hareket etseler bile rekabetçi güçlerin görünmez eli (Invisible Hand) uzun dönemde maliyetleri ve fiyatları düşürerek onları kamu yararına yöneltmektedir. Bu durumda işletme yöneticileri yalnızca ekonomik eylemler ile ilgilendiğinde daha çok toplumsal sorumluluk davranışında bulunmuş olmaktadır(33). Bu düşünceler ile Adam Smith, işletme yöneticilerinin ekonomik eylemler dışındaki konularla ilgilenmelerini gereksiz bulmuştur.

Geleneksel yaklaşımın günümüzdeki öncülüğünü, 1976 yılında ekonomi dalında nobel ödülü alan ünlü ekonomist Milton Friedman yapmıştır(34). Milton Friedman işletmelerin yalnızca bir tek sorumluluğu bulunduğunu, bunun oyunun kurallarına bağlı kalınarak eldeki kaynakları serbest rekabet koşulları içinde hile ve aldatmacaya yer vermeksizin kullanarak karşılığında sağladıkları kârlılıkla yerine getirebileceklerini ileri sürmüştür(35). Ayrıca toplumsal sorumluluk olgusu altında işlet-

---

(33) KREITNER, s.523; DAVIS-BLOMSTROM, s.31; ŞENDAN, s.125.

(34) Dan STEINHOFF, Business in the world, Mc Graw Hill-Book Co.N.Y.,1979 s.521; Jack DUNCAN, Management Progressive Responsibility in Administration, Random House Business Division N.Y.,1983, s.440.

(35) Milton FRIEDMAN, Capitalism and Freedom, Phoenix Books,Chicago,1963,s.133.

melerin bazı kaynaklarını toplumsal sorunların çözümünde kullanmasının politik mekanizmanın çalışma alanına girdiğini, böylece ortakların haksız bir vergi yükünün altına girdiğini belirterek, pazar etkenlerinin değil de politik etkenlerin gözününe alındığı toplumsal sorumluluk kuramının gerçekte kolektivist kuramdan farklı bir yönü olmadığını ileri sürmüştür. (36). Friedman ayrıca, işletmelerin toplumsal sorunların çözümünde özel bir beceriye sahip olmadıklarını ileri sürmüş ve çalışmalarında yasal gereklerin yerine getirilmesinin dışında birtakım çabalara girmek zorunda olmadıklarını belirterek, işletmelerin toplumsal sorumluluğu görüşüne karşı çıkmıştır. Yaklaşımına göre tek sorumluluğu mal ve hizmet üreterek karşılığında kâr sağlamak olan işletme yöneticileri, ortaklara kâr payı dağıtmakla, topluma hizmet etmiş kabul edilmektedir(37).

İşletmenin toplumsal sorumluluklarına karşı olan gelenekçi yaklaşımın doğruluğunu ortaya koymak amacı ile bazı sayılılar öne sürülmüştür. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olumludur(38).

- Toplumsal sorumluluk devletin işlevlerindedir. Özel kesim ile devlet rolünü birleştirmeye çalışmanın tehlikeleri vardır. İşletmelere toplumsal sorumluluk yüklemek, geleneksel olarak devletin yetki alanına girmek anlamına gelmektedir.

---

(36) Arthur ELKINS-Dennis CALLAGHAN, A Managerial Odyssey: Problem in Business and its Environment, 2nd ed. Addison Wesley Pub.Co.1978, s.34.

(37) Justin G.LONSENECKER-Charles D.PRINGLE-Charles E.MERRILL, Management, A.Bell and Howell Company, Ohio,1964, s.535-539.

(38) KREITNER, s.582; DAN-TEDER, s.56.

- İşletmeler ekonomik kurumlardır. Bu nedenle toplumsal amaçları gerçekleştirmek ve sorunları çözme yeteneğine sahip değillerdir.

- Varoluş nedeni pay sahiplerinin yatırımlarına karşılık kâr sağlamaktır. Toplumsal sorumluluk, işletmenin temel amacını seaptirerek kâr güdüsünü azaltır. Ayrıca toplumsal konularda harcama yapmak, işletmenin geleceğini tehlikeye sokmak anlamını taşımaktadır.

- İşletmeler kaynaklarını toplumun sorunlarını çözmek için değil de kâr sağlamak için kullanmalılardır.

Gelenekçi yaklaşımın savunduğu görüşlerin, sürekli değişen dış çevre koşulları gözününe alındığında geçerli bir tarafının olmadığı görülmektedir. İşletmeler kâr sağladıkları sürece varlıklarını sürdürebilirler. Ancak işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için en az kârlılık, kadar çevre koşullarının da önemi bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin ay-lamlarında içinde yer aldıkları toplumun istek ve beklentilerini gözardı ederek varlıklarını sürdürebilmeleri olurlu değildir.



TABLO-2. İşletmenin Toplumsal Sorumluluklarına İlişkin Gelenekçi ve Çağcıl Yaklaşımların Karşılaştırılması.

Gelenekçi Yaklaşımın Üzerinde durduğu konular	Çağcıl Yaklaşımın Üzerinde durduğu konular
- Üretim	- Yaşam düzeyinin yükseltilmesi
- Kaynakların Kullanımı	- Kaynakların Korunması
- Kararlar pazara göre verilir	- Kararlar pazara göre verilir, ancak toplumun denetimi sözkonusudur.
- Kaynaklar ekonomik kâr'a dönüşür.	- Kaynaklardan sağlanan ekonomik kâr ile toplumsal faydanın dengelenmesi.
- Yöneticinin ilgilendiği işler	- Toplumun ilgilendiği işler
- Kapalı sistem özelliği	- Açık sistem özelliği
- Devletin rolü çok az	- Devletin rolü büyük

Kaynak: Robert KREITNER, Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1963, s.561.

Yukarıda TABLO-2'de toplumsal sorumluluk konularına ilişkin iki uç noktayı temsil eden kuramsal yaklaşımlar karşılaştırıldığında, farklı yönlerinin daha belirgin bir biçimde ortaya çıktığı görülmektedir.

TABLO-2'de görüldüğü gibi geleneksel yaklaşım, doğal kaynakların serbest rekabet koşulları içinde alınan kararlara göre ürünlere dönüştürülmesi ve sonuçta kârlılığın sağlanmasını öngörmektedir. Burada kararları alan ve işletmeyi kâr'a ulaştıran ilgi odağı yöneticidir. İşletme bu özelliği ile kapalı sistem özelliği göstermektedir. Çünkü dış çevre koşulları ve toplum gözününe alınmaksızın yalnızca kâr amacı ile bir takım ekonomik işlevleri gerçekleştirmektedir.

Çağcıl yaklaşıma göre, işletmenin içinde yer aldığı toplumun yaşam düzeyinin yükselmesi işletmelerin öncelikleri arasında yer almaktadır. Bunun için üretimde kullandığı doğal kaynakları yalnızca kullanmakla kalmayıp onları korumayı da hedeflemektedir. Ayrıca kaynakların bir bölümünü de toplumsal sorunların çözümünde kullanarak ekonomik kârlılık ile toplumsal fayda arasında bir denge sağlamaktadır. Çağcıl yaklaşıma göre işletmeler, çalışmalarında yalnızca yöneticilerin istek ve tercihlerini değil, toplumun istek ve beklentilerini de gözününe almaktadır. Bu yönü ile işletmeler tümüyle açık sistem özelliğine sahiptirler.

III - İŞLETİMDE YÖNETİMİN VE  
GRUPTUN TOPLUMSAL  
SORUMLULUĞU

## 6. YÖNETİM İŞLEVLERİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Ürgütsel amaçlara ulaşmak için insan çabalarının bir araya getirilerek, uyumlaştırıldığı bir çalışma süreci olarak tanımlenen yönetim eylemi, genellikle beş temel işlevden oluşmaktadır. Bu işlevler; Planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme ve denetleme biçiminde sıralanmaktadır. Beş işlevin dışında, ayrıca yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin yetiştirme konusu da altıncı bir işlev olarak temel yönetim işlevleri içinde yer almaktadır(1).

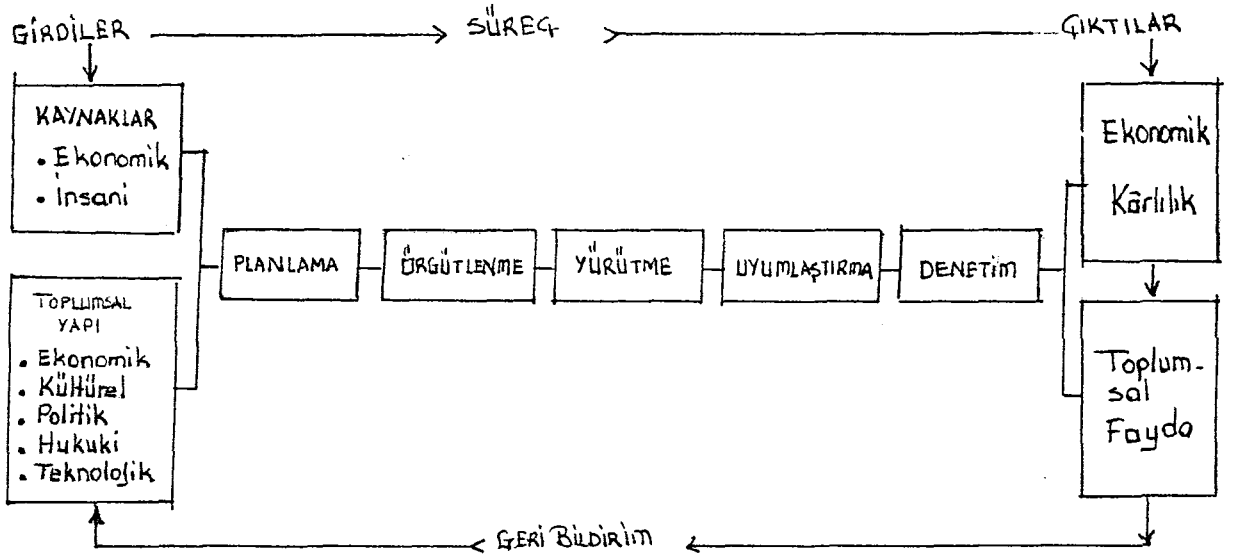
Ürgütün tüm basamaklarındaki yönetim eylemlerinin temelini oluşturan yönetim işlevlerinin herbiri, bir diğeri ile yakın ilişki ve etkileşim durumundadır.

Yönetim eylemi bir üst sistem olarak düşünüldüğünde, planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme, denetleme ve yetiştirme işlevlerinin herbirini de onu oluşturan alt sistemler(öğeler) biçiminde düşünmek gerekmektedir. Bir sistem olarak yönetim eyleminin girdilerini, ekonomik ve insani üretim kaynaklarının yanı sıra, toplumun kültürel, politik, hukuki

---

(1) İnal Cem AŞKUN, Yönetim Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ.A. Ya., 1975. s.7.

teknolojik ve ekonomik özelliklerine ilişkin bilgiler oluşturmaktadır. Yönetim sistemi elde ettiği üretim kaynakları ve bilgiler ile kendisini oluşturan, planlama, örgütlenme, yürütme, düzenleme, denetim ve yetiştirme işlevleri aracılığı ile örgütsel amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadır. ŞEKİL 4'te görüldüğü gibi planlama ile başlayan yönetim eylemi denetimle sona ermektedir. Denetim işlevi sonucunda elde edilen çıktılar amaçlara uygun olup olmadığının belirlenmesinden sonra, gerektiğinde geribildirim aracılığı ile yönetim eyleminin başladığı noktaya geri dönülerek, gerekli düzeltmelerin yapılması gerekmektedir.



ŞEKİL-4: Yönetim Sistemi

İşletme örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleri ve yaşama-gelişme güçlerini koruyabilmeleri, yönetim sistemini oluşturan işlevlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Ancak yönetim işlevlerinin işletme örgütünü yalnızca ekonomik amaçlarına u-

laştırması, onun varlığını sürdürmesi bakımından yeterli değildir. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için en az ekonomik kazançlar kadar, bulunduğu toplumun sorunları karşısında duyarlı olmaları, istek ve beklentilerine karşılık verebilmeleri de önem taşımaktadır. Bu nedenle işletme örgütlerinin yönetim eylemlerinin temelini oluşturan; planlama, örgütlene, yürütme, düzenleştirme, denetleme ve yetiştirme işlevlerini yerine getirirken, bir takım toplumsal sorumluluklarının var olduğu bilinci ile davranmaları gerekmektedir. Burada, yönetim işlevleri ele alınarak toplumsal sorumluluğun yönetim işlevleri içindeki yerine değinilmeye çalışılacaktır.

#### A. YÖNETİM PLANLAMA İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

##### a. Planlama İşlevi

Küçük ya da büyük tüm işletme örgütleri, üretim kaynaklarından en üst düzeyde verimin nasıl sağlanabileceği, yani bir yatırım için uygun zamanın ne olduğu gibi sorular ile karşı karşıyadırlar(2). Planlama, işletme örgütünün karşılaştığı ne, nasıl ve ne zaman gibi sorulara yanıt arayan ve yönetim eyleminin başlangıç noktasını oluşturan bir yönetim işlevidir.

Planlama işlevi, işletmelerin dış çevresi ile ilgili

---

(2) Shaun GREGSON-Frank LIVESEY, Management and the Organization, E.L.S.S., Heinemann, London, 1985, s.82.

ekonomik, teknolojik, politik ve hukuki koşullardaki değişimlere uyumunu kolaylaştırarak, belirsizliklerin en aza indirilmesini, dolayısıyla işletmenin çevresel değişimler karşısında önceden hazırlıklı olmasını sağlamaktadır(3). Buna göre, planlamaya duyulan gereksinimin temel kaynağını çevresel değişimlerin oluşturduğu belirtmek doğru olacaktır.

Planlama, kararlaştırılmış bir davranış biçimi olarak kabul edilebilir. Bu durumda, plan için öncelikle bir amacın belirlenmiş olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Amacın belirlenmesinden sonra, bu amaca ulaştıracak çeşitli seçeneklerin gözden geçirilerek karşılaştırılması ve alması(alternatifler) arasında uygun bir seçimin yapılması gerekmektedir. Böyle bir seçimden sonra yapılacak işler, bunların yapılma, sırası herbirinin alacağı zaman, kimin neden sorumlu tutulacağı ve amaca ulaşılması için güdülen politikalar belirlenmektedir(4). Buna göre yönetimde planlama işlevinin hareket noktasını, örgütsel amaçlar ile bu amaçlara ulaşılması sağlayacak yöntem ve politikaların oluşturduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar gözönüne alındığında planlama amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarı, tutulacak yolu gösteren bir modeldir(5). Biçiminde tanımlanabilir.

---

(3) Robert C. APPLEBY, Modern Business Administration, E.L.S.S., Pitman, London 1984, s.46.

(4) İnal Cem AŞKUN, Yönetim Ders Notları, Eskişehir, İ.T.İ.İ.A., 1975, s.7

(5) AŞKUN, s.7; Şan ÜZ-ALP-İnal Cem AŞKUN-Doğan SİNDİREN, İşletme Politikası, Ankara, 1975, s.21.

Tanımın temel olmasına karşılık, ilgili kaynaklar terandığında da birbirinden farklı tanımlarla karşılaşmak olurludur. Bunlardan bazılarına yer vermek yararlı olabilir.

Bir kaynakte planlama "sürekli değişkenlik gösteren çevrede, kendileride zamanla değişecek olan ve geleceğe dönük hedefler ile bunlara ulaşma yollarını seçeneklerini de gözeterek belirleme sanatıdır"(6) biçiminde tanımlanmıştır.

Yazara göre planlama bir sanattır. Çünkü başlı başına bir disiplin ya da bilim olma özelliğini taşımamaktadır. Ancak diğer bilim dallarının da yararlandığı bir model oluşturma sanatıdır.

Basit bir anlatımla planlama, gelecek için düşünmek ve yarına bugünden hazırlanmaktır(7). Tanıma göre planlama, ileride neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermektir. İleride ortaya çıkabilecek olayları kestirebilmek zor olduğu için denetim altına alınamayan etkenler planların hazırlanmasına ve uygulanmasına engel olurlar. Bununla birlikte plansız bir yönetim eylemi için başarı ve etkinlikten söz etmek zordur.

Planlama, her nekadar yönetimin üst basamaklarını ilgilendiren bir eylem gibi görünse de, gerçekte yönetimin tüm basamakları için gerekli olan bir işlevidir. Bununla beraber planlama, yönetimin üst basamaklarında daha fazla zaman ve

---

(6) Yurdakul ALPAY, İşletme Planlaması, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990, s.13.

(7) Mahmut ÜZDEMİR, "İşletmelerde Stratejik Planlama"Erzurum, ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ, İ.İ.B.F.,Dergisi, C.VII. s.3-4 (Ağustos, 1988) s.223.



emek isteyen bir uğraştır. İşletmenin gelecekteki durumunun ne olacağı ve dış çevre koşulları karşısında izlenecek politika yöntem ve stratejilerin belirlenmesine ilişkin planlama eylemleri üst yönetimin görevidir. Bu eylemler genellikle uzun bir zaman aralığını içermektedir(8). Orta düzey yönetimi genellikle işletme örgütünün üretim, pazarlama, finans işgören gibi işlevlerine ilişkin planlama eylemlerini gerçekleştirirler. Alt düzey yönetimi ise, önceden belirlenebilir günlük nitelikteki işler ile ilgili planlama eylemlerini yürütürler. Orta ve alt düzey yönetimindeki planlama eylemleri, süre bakımından üst düzey yönetime göre daha kısa bir zaman dilimi için geçerli olmaktadır.

Planlama eylemleri genellikle amaçlar, bir kerelik planlar ve sürekli planlar olmak üzere üç bölümde incelenmektedir(9).

Tüm işletme örgütlerinin öncelikle amaçlarını açık bir biçimde ortaya koymaları gerekmektedir. Amaçsız bir örgüt düşünülmemeyeceği gibi amaçsız bir planlama eylemini de düşünmek olurlu değildir. İşletme örgütlerinin birden çok amaçları bulunabilir. Bu amaçları ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlar başlıkları altında incelemek olurludur(10).

Ekonomik amaçlar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü

---

(8) APPLEBY, s.47.

(9) AŞKUN, s.10; GÜNGÖR ORAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa, 1982, s.90.

(10) Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul, 1979, s.52.

korumasına yönelik büyüme, kârlılık, ürün çeşitlerini artırma, dışa açılma gibi amaçlar dan oluşmaktadır.

Ekonomik olmayan amaçlar ise, en az ekonomik amaçlar kadar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü korumasında etkenliği olan toplumsal hizmetler, toplumun eğitim düzeyine katkıda bulunmak ve işsizliğin önlenmesi gibi amaçlardan oluşmaktadır.

İşletmenin ekonomik ve toplumsal amaçlarında belirli ölçüde sağladığı uyum yönetimdeki başarısını artıracak gibi varlığını sürdürmesinde de etkili olabilir.

Bir kerelik planlar, belirli bir durumda izlenecek hareket biçimini belirleyen, amaca ulaşılmınca sona eren planlardır. Örnek olarak; genel programlar, özel programlar, projeler ve ayrıntılı planlar verilebilir(11).

Yönetimin her değişme ve her koşulda plan yapması doğru kez olanak dışıdır. İşletmeler sık sık plan yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmak için, sırası geldikçe veya gereksinme duyuldukça uygulanmak üzere bir dizi sürekli plan oluştururlar. Bunlara sürekli plan adı verilir. Sürekli planlar; politika, yöntem-genyöntem, ve standart yöntem olmak üzere üç bölümde incelenebilir. Politika; işletme tarafından benimsenen ve genel olarak yenilenen koşullar altında, güdülecek

---

(11) AŞKUN, s.10.

davranış biçimi, tutulacak yolu gösteren ilkelere olmaktadır. Yöntem ve geniyöntem, politikanın tek bir işlemi ya da bir çalışma yerini ilgilendiren konularda nasıl gerçekleştirileceğini gösteren bir yöntemdir(12).

Yukarıda anlatılan planlama türleri dışında ele alınması gereken diğer bir konu da stratejik planlamadır.

Açık bir sistem olarak kabul edilen işletmeler, sınırları oldukça geniş olan toplumsal bir çevre içinde yer almaktadır. İşletme, içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, politik, toplumsal ve hukuki koşullarından etkilenir. İşletme varlığını sürdürürebilmek için bu koşulları, bunlardaki değişme ve gelişme eğilimlerini, fırsat ve tehlikeleri gözönüne alarak gelecekteki davranış biçimini belirlemeye çalışır.

Stratejik planlar, işletmenin yaşama ve gelişme gücünü koruması ile ilgilidir. Bu tür planlama, işletmenin denetimi dışında bulunan ekonomik ve teknolojik çevrenin yarattığı etkenlere özel bir ilgi göstermektedir. Dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün öngörülmesine ve beklenen olayların doğurabileceği almaşıkların biçimlendirilmesine önem vermektedir(13). Stratejik planlama, işletme örgütünün çevresel değişkenler, fırsat ve tehlikeler karşısında izlemesi gereken yolu belirleyen geçicil bir planlama türüdür.

---

(12) AŞKUN, s.14-15.

(13) ÜZDEMİR, s.227.

## b. Planlama İşlevi ve Toplumsal Sorumluluk

İşletme örgütleri belirli bir amaca ulaşmak üzere, izleyecekleri yol ve yöntemlerin belirlenmesi, ve uygulanması sırasında, içinde yer aldıkları toplumun gereksinmelerine, sorunlarına karşılık vermek, plan, politika ve yöntemlerinde "toplumsal sorumluluk" olgusunu gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Toplumdan ayrı olarak varlığını sürdürmesi sözkonusu olmayan işletme örgütlerinin, kendisine başarılı olma ve yaşama hakkını veren topluma olan sorumlulukları, yönetim eyleminin başlangıç noktasını oluşturan planlama işlevi ile başlamaktadır.

Planlama işlevi belirli bir amaca ulaşmak için gelecekteki davranış biçimlerinin belirlenmesi olduğuna göre, toplumsal sorumluluk kavramı işletmeyi amaçlarına götürecek davranış biçimlerinin arasında yer alan bir olgudur. Toplum işletmenin gelecekteki davranış biçimlerine yön vererek; ne üretileceği, nasıl üretileceği ve ne zaman üretileceği konusunda alınan kararlarını da etkilemektedir. Çünkü, işletme üretimde kullandığı kaynakları toplumdan almakta ve bunları belirli bir dönüşüm süreci sonunda yine topluma vermektedir. Toplumun istek ve beklentilerindeki değişimler, doğal kaynakların korunmasına ve kullanılmasına ilişkin devlet tarafından çıkarılan yasalar, çevre bilincinin giderek yerleşmesi ve işçi birlikleri gibi dış baskı öğelerinin yanısıra işgörenden oluşan iç baskı öğeleri işletmenin ne üretileceği, nasıl üretileceği ve ne zaman üretileceği ile ilgili planlarını

atkilemektedir.

Yukarıda açıklanan iç ve dış baskı öğelerinin olumsuz etkilerini azaltmak ve planlanan amaçlara ulaşmak için işletmeler toplumda ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmalı ve topluma olan sorumluluklarını yerine getirmelidir. Toplumsal sorumluluk kavramı işletmeyi amaçlarına ulaştıran bir davranış biçimi olmanın yanında bir amaç olarak görülmektedir. Toplumsal sorumluluk amacı, işletmenin ekonomik olmayan amaçları içerisinde yer alan bir kavramdır. Topluma hizmet vermek, işsizliğe çözüm getirmek, toplumun genel refah düzeyini yükseltmek, eğitim ve öğretim kurumlarına yardım etmek, doğal çevreyi korumak, çığcıl şehirleşme sürecine katkıda bulunmak gibi konular işletmenin ekonomik olmayan amaçları arasında yer almaktadır. Bu amaçlar, aynı zamanda toplumsal sorumluluklarının bilincine ulaşmış işletmelerin gerçekleştirmek istedikleri amaçlar arasındadır. İşletmelerin ekonomik olmayan amaçları her işletmenin özel koşullarına, içinde bulunduğu toplumun önceliklerine ve kültürel, siyasal, hukuki ve ekonomik niteliklerine göre farklı olabilir.

İşletmelerin yaşama ve gelişme güçlerini koruyabilme-leri için ulaşmak istedikleri ekonomik amaçlar ölçüsünde ekonomik olmayan amaçlar belirlemeleri gerekmektedir.

Yönetimde planlama işlevi içerdiği süre bakımından toplumsal sorumluluk kavramı ile yakından ilişkilidir.

İşletmeler ekonomik amaçlarına kısa bir sürede ulaşmak istediklerinde bir çok toplumsal sorunu da beraberinde getirmektedirler. 1929-1933 yılları arasında yaşanan dünya ekonomik bunalımının temel kaynaklarından biri de işletmelerin kısa sürede kâr sağlamak uğruna toplumdaki alabildiği tüm kaynakları ekonomik çıkarlarına hizmet edecek alanlara aktarmalarıdır. Bu durum işletmelerin yok oluşuna neden olduğu gibi işsizlik, yoksulluk, hırsızlık ve dolandırıcılık gibi toplumsal sorunların artışına da neden olmuştur.

İşletmelerin kısa dönemde çok kâr yerine, uzun dönemde dengeli ve ölçülü bir kârlılığı hedeflemesi hem varlığını korumasını, hemde toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin uzun dönem planlaması üzerinde durmaları daha yerinde bir davranış olmaktadır.

Uzun dönem planlaması, bugünün işyaşamını değiştiren büyük güçlerinden bazıları ile neden-sonuç ilişkisi içinde bulunan önemli bir planlama kavramı olarak kabul edilmektedir(14). Uzun dönem planlaması işletmenin dış çevresi üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır. Doğal kaynakların ve çevrenin korunması, işsizliğin önlenmesi gibi sorunların çözümü uzun dönem planlaması ile kolaylaşmaktadır. Ancak uzun dönem planlaması değişen koşullara uyarlanabildiği ölçüde yararlı olmaktadır.

---

(14) AŞKUN, s.19.

Örgütün alt basamaklarında süre bakımından kısa, içerik yönünden teknik ve eylemsel bir özelliğe sahip olan planlama işlevi, örgütün üst basamaklarında süre bakımından uzun, içerik yönünden kavramsal ve stratejik bir özelliğe sahip olmaktadır. Daha çok dışsal etkenler ve değişen koşullar ile ilgilenen üst düzey yönetiminin sorumlulukları da toplumsal bir özellik kazanmaktadır. Toplumsal sorumluluk, üst yönetim düzeyinin planlama işlevinde üzerinde durması gereken bir konudur. Ancak bu durum daha aşağı düzeyde yer alan yöneticilerin planlama işlevinde toplumsal sorumluluk gerçeğini tümüyle gözardı etmeleri anlamına gelmemektedir. Orta ve alt düzey yöneticileri de kendi bölümleri ile ilgili planlar hazırlarken ekonomik eylemlerinin sonuçlarından doğan toplumsal sorunları gözönüne almalıdır. Ayrıca işletmenin iç çevresi ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesinde üst düzey yönetimi ile birlikte çalışmaları gerekmektedir.

## 5- ÖRGÜTLEME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

### a. Örgütlenme İşlevi

Örgütsel amaçlara ulaşmak için planlama işlevi ile ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağına ilişkin birtakım soruların yanıtlanması ve amaçlara ulaştıracak uygun almaşıkların seçilmesi eyleminden sonra yönetim süreci örgütlenme işlevi ile sürmektedir. Örgütlenme işlevi yapılması planlanan işlerin kimler tarafından yerine getirileceği, görev, yetki ve sorumluluklarının ne olacağına ilişkin sorulara yanıt veren bir yönetim işlevidir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için iki ya da daha fazla sayıda bireyin çabalarına gerek duyulmaktadır. Bireylerin bedeni ve düşünsel çabalarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek için, planlanan işleri yerine getirecek işgörenlerin seçilip atanması, gerekli fiziki araç ve gereç ile donatılmaları, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve kimin kimden sorumlu ya da kime bağlı olduğunun açık bir biçimde ortaya konması gerekmektedir. Bu eylemlerin tümü yönetimde örgütlenme işlevinin temelini oluşturmaktadır.

Örgütlenme işlevi "örgütsel amaçlara ulaşmak için planlama işlevinde çizilen yol ve yöntemlere uygun olarak yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, işleri yerine getirecek işgörenlerin seçilip atanması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi ile ilgili eylemlerin tümü" biçiminde tanımlanabilir. Bu tanımlı oluşturan öğeleri açıkladığımızda, örgütlenme işlevinin aşağıda belirlenen evrelerden geçme zorunluluğunun bulunduğu ortaya çıkmaktadır(15).

-Görülecek işlerin belirlenip gruplandırılması;

Örgütlenme işlevi, yapılacak işleri en az emek ve gider ile görülebilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak, bölümlere ayırmak ve iş birimleri durumuna getir-

---

(15) AŞKUN, s.25; Zeyyat HATİPOĞLU, İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı, İstanbul, 1988, s.54; ORAL, s.93.



mak görevini yüklenmiştir. İşler bölümlere ayrılırken; işlemler, üretilen mal veya hizmet, müşteri, sayı, bölge, süreç veya makina, zaman temel alınmaktadır.

İşlemlere göre bölümlere ayırma yöntemi, yapılacak işlemlerin üretim, pazarlama, finans gibi işletme işlemlerine göre gruplandırılması temeline dayanmaktadır. Aynı zamanda en çok kullanılan ve bilinen bir bölümlere ayırma yöntemidir(15). İşlevsel bölümlere ayırma yöntemi, işbölümü ve uzmanlaşmaya geniş ölçüde olanak sağlayan bir yöntem olmanın yanısıra, uzmanlaşma ile birbirinden ayrılan işlemlerin arasında düzenleştirmenin sağlanmasında karşılaşılan güçlükler nedeniyle bir takım sakıncaları olan bir yöntemdir(17).

Üretilen mal ve hizmete göre bölümlere ayırmada, işletmedeki işlemler, tek bir mal veya hizmet ya da mal ve hizmet dizisi temeline göre bölümlenmektedir. Bu biçim bölümlere ayırmada, işlemlerin bilgilerinden ve uzmanlaşmış ustabaşlıklarından yararlanma olanağı doğmaktadır(18).

Sayı temeline göre bölümlere ayırma yöntemi, işgücünün önem kazandığı durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde göre belirli sayıda birbirine benzer yeteneklere sahip işgörenler bir grup altında toplanmaktadır(19).

---

(15) Gary DESSLER, Management Fundamentals, Fourth Ed. Prentice-hill International Company, Florida, 1985, s.120.

(17) AŞKUN, s.25.

(18) AŞKUN, s.25,

(19) AŞKUN, s.31; HATİPOĞLU, s.97.

Müşteri temeline göre bölümlere ayırmada, eylemler işletmenin ulaşmak isteyeceği müşteri kümelerine göre bölümlenmektedir(20). Böyle bir yöntem işletmenin tüm işlevlerini değil, müşteri gereksinimlerinin zorunlu kıldığı işlevleri içermektedir.

Bölümlere ayırmada ençok kullanılan ve uygulanan yöntemlerden biri de bölge temeline dayalı bölümlere ayırma biçimidir. İşletmenin satış ve üretim birimleri geniş bir alana yayıldığında ya da işletmeler büyüyerek ulusal, hatta uluslararası pazarlara mal ve hizmetler sunduğunda bölge temeline göre bölümlere ayırma yöntemi kullanılmaktadır(21). İşlerin bölge temeline göre bölümlere ayrılması durumunda eylemde bulunulacak bölgenin iklimi, gereksinimleri gözönüne alındığında, bu yöntemin yararlı duruma gelmesi olurludur.

Süreç veya makina temeline göre bölümlere ayırma yöntemi, görülecek işlerin bir makina çevresinde bölümlendirilmesi, bir sürece göre bölümlendirilmesi durumunda sözkonusu olan bir yöntemdir. Bu tür bölümlemeye bazı süreçlerin pahalı ve tek çeşit iş yapan makineleri gerektirmelerinden ya da bu gibi makinelerin büyük üretim durumunda ekonomik olmalarından gidilmektedir(22).

---

(20) AŞKUN, s.29.

(21) GREGSON-LIVESEY, s.114; İnan ÜZALP, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, 1985, s.64.

(22) AŞKUN, s.33.

Zaman temeline göre bölümlere ayırma, işin gerektirdiği koşullar nedeniyle 20 yada 24 saat çalışma zorunluluğu olan işlerde uygulanan bir yöntemdir. Bu gibi durumlarda 8 ve 10 saatlik aralarla işçi değiştirilerek işlerin görülmesi yoluna gidilmektedir.

-İşgörenlerin belirlenip atanması;

İş ve diğer eylemler ile ilgili konuların tamamlanmasından sonra, bunların kimler tarafından görüleceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada ortaya çıkan önemli bir nokta işlerin görülebilmesi için işgörende olması gereken bilgi, us-talık, tecrübe, öğrenim düzeyi gibi yetenek ve niteliklerin saptanması ile bunların işlere atanacak olanlarda bulunup bulunmadığının araştırılması sorunudur. Başka deyişle, işe göre adam ilkesinin gerektirdiği çabaların gösterilmesi zorunluluğu doğmaktadır. Bunların başında iş analizlerinin yapılıp, iş tanıtım ve gereklerinin çıkarılması gelmektedir(23).

- Yetki ve Sorumlulukların belirlenmesi;

Belirli iş ya da orunlara(mevkilere) atanan kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden oluştuğunu, işlerini görürken kimler ile, nasıl ilişki kuracaklarını bilmek zorundadırlar. Ayrıca örgütte bulunan orunları, bu orunların yetki ve sorumlulukları ile birbirleri ile olan ilişkilerini açıklıkla gösteren bir örgüt kılavuzunun hazırlanması gerekmektedir.

---

(23) AŞKUN, s.35.

- Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi;

Örgütlenme çalışmalarının diğer bir yönü de, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemler ile ilgilidir. Burada işyerindeki fiziksel araç ve çevre koşulları söz konusudur. İşlerin görülmesi için bina, büro gereçleri, ısıtma, aydınlatma gibi araçlar gerekmektedir(24).

b- Örgütlenme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk

Örgütlenme işlevi, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, yapılacak işlerin belirlenmesi, işleri yerine getirecek işgörenlerin seçilip atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi ile ilgili bir süreçtir. Bu yönü ile örgütlenme, oldukça durağan ve teknik özelliğe sahiptir. Ancak örgütlenme işlevinin durağan ve teknik özellikte olması, onun toplumsal yönünün yok olduğu anlamına gelmemektedir.

Örgütlenme sürecinde, görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, bazen bölge temelına göre bölümlere ayırma yöntemini gerektirebilir. Böyle bir durumda üretim birimi v.b kurulacak bir bölgenin özelliklerini gözönüne almak gerekmektedir. Bir bölgeye kurulan yeni bir üretim birimi işletme açısından kârlı bir yatırım olurken, o bölge halkı açısından zararlı etkileri olan bir yatırım olabilir. Bu nedenle bölgenin doğal güzelliklerinin, sularının, havasının, dolayısıyla in-

---

(24) AŞKUN, s.36.

sanlarının üretim biriminin eylemlerinden ne ölçüde etkilenebileceğinin araştırılması, bunun için çevresel etki değerlendirilmesi (ÇED) yapılması gerekmektedir. Tersine durumda topluma olan sorumluluklarını gözardı etmiş olan işletme yöneticileri, bu tür davranışları sonucunda bir çok yeşil alanın yok oluşuna, havanın ve suların kirlenmesine neden olmaktadır. İşletmelerin bu tür olumsuz etkileri önlemek için ekonomik kazançlarının yanısıra toplumu da düşünmeleri gerekmektedir.

Ürgütlenme ile ilgili olarak yönetimin toplumsal sorumluluk alanlarının birini de işgörenler oluşturmaktadır. Bilindiği gibi işgörenler örgütün iç çevresini oluşturan, ona toplumsal bir özellik kazandıran en önemli varlıktır. Ürgütlenme sürecinde işgörenlerin seçilip atanması eylemi de toplumsal etkileri olan bir eylemdir.

İşgörenlerin seçilmesinde, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve eğitim ile bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve eğitimin karşılaştırılarak, bireyin işe ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci ayrı bir önem taşımaktadır. İşgören seçiminde bilgi, beceri ve eğitim gibi özelliklerin dışında ırk, din, cinsiyet gibi ayrımların söz konusu olmaması gerekmektedir. İnsan hakları evrensel bildirgesinin (beyannamesinin) kabul edilmişinden yıllar sonra işletme yöneticilerinin bu tür ayrımlara giderek bunu bir davranış biçimi durumuna getirmeleri çağcıl, işyaşamı ölçülerine uyan bir davranış değildir. Bunun dışında işyeri çalışma koşullarının bir insanın bedensel ve düşünsel durumuna zarar getirebilecek her tür etkenden

arındırılması ve işgörenin işini kolaylaştıran gerekli araç ve gerecin sağlanması gerekmektedir.

Yönetimde örgütlenme işlevi yarattığı iş olanakları ile işsizlik gibi toplumsal bir soruna çözüm getirebilen bir işlevdir. Ancak işletme örgütlerinin bu olanağı tümüyle, eğitilmiş, bilgi ve beceri sahibi, bedensel ve düşünsel hiç bir sorunu olmayan bireyler yönünde kullanması, tam anlamıyla sorumlu bir davranış sayılmamaktadır. İşletmeler yarattıkları iş olanaklarını yasal bir zorlama olmaksızın eski hükümlü ve sakat grupları yönünde de kullanmalıdır. Böylece bu tür sorunları olan insanları üretken duruma getirerek yaşama bağlayan işletmeler toplumsal bir sorumluluklarını da yerine getirmiş olmaktadır.

### C- YÜRÜTME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

#### a- Yürütme İşlevi

Yürütme işlevi, planlama ve örgütlenme ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme yada başka yollar ile astlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını pekiştirmelerinde onlara önderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek biçimde güdülenmesi ve kendileri ile etkili bir iletişim kurulması gibi oldukça geniş olan bir eylemler dizisini içermektedir(25).

Yukarıdaki anlatımın daha anlaşılır olmasını sağlamak için yürütme kavramı ile birlikte kullanılan emir, önderlik,

---

(25) AŞKUN, s.37; Joseph L.MASSIE,(Çev.Şan ÜZALP ve Diğerleri)  
İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983, s.97.

güdöleme ve iletişim kavramlarının yürütme kavramı içindeki yerine değinmek gerekmektedir.

Emir, ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğine ilişkin, astlara yönerge verme anlamında kullanılmaktadır. Bir yöneticinin örgüt düzenini harekete geçirebilmek için sürekli başvurduğu yöntemlerin en önemlisi emir vermedir. Emirler özelliği yönünden demokratik ve otokratik özellikler gösterebilir. Bir emrin demokratik ya da otokratik özellik taşıması, toplumların kültürel ve siyasal yapıları, toplumun kültürü ile sıkı bir bağımlılık göstermektedir. Buna bağlı olarak örgütsel yapıdaki ast-üst ilişkilerinde egemen olan anlayış ve eğilimler, toplumların kültürel ve siyasal özelliklerinden etkilenmektedir. İyi bir emrin amacına ulaşabilmesi için, ussal olması, açık ve kesin olması, emri verenin amacının astlarca yanlış anlaşılmasına yol açmayacak biçimde olması gerekmektedir.(26).

Önderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Önderlik ve yürütme kavramlarının birbirlerinden farklı yönleri bulunmaktadır. Yürütme işlevi, yöneticiler tarafından yerine getirilir. Önderlik ise, yürütme işlevi içinde yer alan ve örgütü amaçlar doğrultusunda yönlendirmeye yarayan bir davranış biçimidir(27). Önderlik davranışı için biçimsel bir yetki koşulu bulunmamaktadır. Bir kimsenin bilgi ve

---

(26) AŞKUN, s.38; Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1980 s.329.

(27) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1984, s.268; Herbert HICKS-RAYGULLET, (Çev. Sesim BAYKAL) Organizasyonlar Teori ve Davranış İstanbul, 1981, s.388.

yetenekleri, saygı duyulan ve beğenilen kişiliği, o kişinin başkalarını etkilemesini ve belirli bir amaca doğru yönlendirmesini sağlayabilir. Yöneticilerin yürütme işlevini yerine getirirken görev ve orunlarının gerektirdiği yetkinin yanı sıra, önderlik yeteneklerine de sahip olmaları işgörenleri örgütsel amaçlara doğru yönlendirmelerini kolaylaştırabilir.

Güdüleme, "bir insanı belirlenmiş bir amaç için harekete geçiren güç"(28) biçiminde tanımlanmaktadır. Ancak güdüleme kavramı işgörenler açısından ele alındığında böyle bir tanımlamanın yetersiz kalması, içeriği oldukça geniş olan bir tanımlama gerektirmektedir. İşgören güdülemesi;"işletme örgütünün belirli bir orununa bağlı işin görev ya da ödevlerini, bunlar için gerekli araç, gereç yöntemler ile orunun yetki ve sorumluluk alanı içinde belirli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesi işgörenin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinmelerinin, işletmenin tümsel amaç ve gereksinimleri doğrultusunda, herbirine özgü araç ve yöntemler ile karşılanarak belirli politikalar yardımı ile davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir".(29) biçiminde tanımlandığında, böyle bir tanımlamanın işgören güdülemesine ilişkin belli başlı özellikleri de ortaya koyduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tanımda işgörenin gereksinmelerinin yalnızca fiziksel gereksinmeler ile sınırlı olmadığı, örgütsel, yö-

---

(28) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İstanbul ,1989, s.388.

(29) İnal Cem AŞKUN, İşgören Güdülemesi, Eskişehir, 1978, s.352.



netisel ve toplumsal gereksinmelerinin olabileceği, bu nedenle güdüleme araçlarının yalnızca fiziksel özellikte olmasının bir insanı örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmede yetersiz kalacağı da anlatılmak istenmiştir. Yürütme işlevinde başarı sağlayabilmek için, her işgörenin sahip olduğu gereksinme yapısının bilinmesi ve güdüleme araçlarının gereksinme yapılarına uyacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Yürütme işlevi ile ilgili bir diğer kavram da iletişimdir(30). İletişim, yöneticilerin işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmelerinde rol oynayan süreçlerden birisidir. Bir insandan, başka bir insana bilgi ve anlayışın aktarılması anlamına gelen iletişim araçları, yöneticilerin, örgütte kurulu düzeni harekete geçirmek amacı ile kullandığı görsel, işitsel, yazılı ve sözlü araçlardan oluşmaktadır. Bir iletişim süreci; iletilecek bilginin kaynağı(gönderici) iletilen bilgi (mesaj) ve geribildirim olmak üzere üç temel öğeden kuruludur. Yöneticiler, hem gönderici hem alıcı olarak sürekli biçimde iletişim sürecini kullanmak durumdadırlar. İşgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek isteyen yöneticinin başarısı önemli ölçüde iletişim sürecini kullanma becerisine bağlı olmaktadır.

Yukarıda açıklanan emir, önderlik, güdüleme ve iletişim süreçleri, aynı zamanda yönetimde yürütme işlevinin alt sistemleridir. Yürütme işlevinin başarı ile yerine getirilmesi kendisini oluşturan alt sistemlerinin işleyişini sağlamasını gerektirmektedir.

---

(30) KOÇEL, s.221; Leonard J.KAZMIER, (Çev.Cemil GEM ve Diğerleri), İşletme yönetimi İlkeleri, T.D.D.A.İ.E., Ankara, 1979, s.212.

## b- Yürütme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk

Yönetimde yürütme işlevi, devingen(dinamik) bir özelliği olan bir işlevdir. Onun devingen özelliği bireylerarası ilişki ve etkileşimlere dayalı bir işlev olmasından kaynaklanmaktadır. Yönetici; emir verme, önderlik, güdüleme ve iletişim süreçleri ile planlamada kurulan örgütsel düzeni, belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirirken bireylerarası ilişki ve etkileşimleri de sağlamakla dolayısıyla birçok toplumsal ve kültürel öge ile karşı karşıya gelmektedir. Bu yönü ile yürütme işlevi ekonomik, teknik ve yönetsel etki yapma gücünür yanısıra, toplumsal etki yapma gücüne de sahip olmaktadır. Yürütme işlevinin sahip olduğu güç beraberinde sorumluluğu da getirmektedir. Ancak sorumluluk yalnızca biçimsel yetkinin karşılığı olan sorumluluk ile sınırlı değil, toplumsal bir özelliği olan sorumluluktur.

Yöneticilerin bu konu da önde gelen toplumsal sorumluluğu, işgörenleri örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç olarak değil de, toplumsal bir varlık olarak görmesidir. Toplumsal bir varlık olarak işgöreni yaşadığı ve yetiştiği çevrenin, kültürel toplumsal özelliklerinden arındırmak olur- lu değildir. Bir işgören örgüte sahip olduğu kültürel değerleri ve davranış kalıpları ile gelmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yürütme işlevinde başvurduğu emir, önderlik, güdüleme ve iletişim araçlarını işgörenlerin, ruhsal, toplumsal ve kültürel özelliklerine göre uyarlaması gerekmektedir.

Yöneticiler, işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusun-

da yönlendirmenin dışında, onlara toplumsal hizmet sağlanmasında, mesleki ve teknik eğitim olanaklarının yaratılmasında öncülük etmelidirler. Bu gibi olanakların yaratılması, daha verimli çalışmaya yöneltmenin yanısıra, işgörenin gerek işinde ve gerekse bulunduğu toplumsal çevrede, daha iyi bir oruna (mevkiye) gelmesini sağlayabilir.

#### D- UYUMLAŞTIRMA İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

##### a- Uyumlaştırma İşlevi

Yönetimde uyumlaştırma insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için çabalarının birbiri ardısına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir işlevdir(31). Başka bir deyişle eylemler arasında işbirliği sağlama sürecidir. Uyumlaştırma işlevinin temeli iki veya daha fazla sayıda birey, grup ya da bölümlerin tüm çabalarını ortak bir amacı gerçekleştirmek için birbirine bağlı duruma getirmek ve birbirleri ile ilişkilendirmek anlamına gelmektedir(32).

Bir işletmenin daha etkin olabilmek amacı ile daha fazla sayıda işgörenin çalışması ve yapılacak işlerin bölümlere ayrılması durumunda uyumlaştırma işlevine gerek duyulmaktadır. Uyumlaştırma işlevi bir işletmenin büyüklüğü işbölümünde ulaştığı düzey gibi ölçülere göre daha az ya da çok gerekli olabilir. Uyumlaştırma, işbirliği gerekliliği ve örgütün büyüklüğü ile doğru orantılı bir biçimde karmaşık duruma gelen bir iletişim dizgesinin işlevi olarak düşünülebilir. Bu dizge örgütte

(31) AŞKUN, Yönetim..,s.52.

(32) DESSLER, s.132.

yer alan bireylerin birbirlerinin çabalarının farkına varmalarını sağlamaktadır. Ürgütte yer alan birey gruplar ve bölüm eylemlerinin, çabalarının birbirine bağlanması ve düzenlenmesi anlamına gelen uyumlaştırma işlevi sonunda istenen amaçlara ulaşabilmek için uyulması gerekli belli başlı ilkeler sözkonusudur. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur(33). Uyumlaştırma işlevinde başarı sağlamak için;

- Sorumlu kişiler arasında yüzyüze görüşme sağlanmalıdır.

- Bir sorun ile ilgili tüm etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerinde olan etkileri düşünülerek uyumlaştırma yapılmalıdır.

- Uyumlaştırma sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

- Planlar yapılırken, politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta uyumlaştırma sağlanmalıdır.

Sürekli olarak büyüyen ve karmaşık bir duruma gelen işletmelerde çok sayıda bölümün yaptıkları işlerin yüzlerce tür eylemin ardarda ve uyumlu bir biçimde yürütülebilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Bununla birlikte, uyumlaştırma tekniklerinin de giderek yenileştirilmesi ve düzenleştirme çabalarına giderek daha fazla önem verilmesi ile bu güçlüklerin üstesinden gelmek olanağı bulunmaktadır. Daha iyi uyumlaştırma yapma gereğini duyan yöneticinin aşağıdaki noktaları gözönünde bulundurması gerekmektedir(34).

---

(33) AŞKUN, Yönetim...,s.54; DRAL,s.107; YÖZGAT,s.299.

(34) AŞKUN, Yönetim...,s.56; YÖZGAT,s.300.

- İyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulması; örgütlenme işlevi yerine getirilirken uyumlaştırma ilkelerine uyulmasını örgütlemeye karışıklığı önleyip, yalın bir örgüt yapısının kurulmasını sağlamada iyi bir yol izlenmesine yol açar, Ayrıca iyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulabilmesi dolayısıyla uyumlaştırmanın sağlanması için işletme de görev ve sorumlulukların tanımlanması ve bunu sağlamak için örgüt el kitabı ya da şemalarından yararlanmak gerekmektedir.

- Plan ve programların uyumlaştırılması;

Plan ve programların yapılmasının bir yararında başlangıçta bunlar ile ilgili eylemlerin birbirleriyle ilgisini birbirine uygunluğunu görüp belirlemek, aynı amaca erişmeyi sağlayacak planların herbirini, diğerleri ile karşılaştırarak bunların birbirlerini bütünlüklerini; birbirlerine uymalarını sağlamaktır.

- İyi bir iletişim düzeninin kurulması; Yönetimde uyumlaştırma işlevinde iletişimin büyük önemi bulunmaktadır. Örgütü oluşturan birimler ve bireyler algıladıklarını merkeze iletişim kanalları yolu ile ulaştırmaktadırlar. Merkezde bu uyarılar ile ilgili düzenlemeler yapıldıktan sonra ilgili organlara yapmaları gereken eylemlere ilişkin emirler gönderilir. Buna göre iletişim işletmenin çeşitli bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı eylemlerin oluşu hakkında bilgi veren ve düzenleştirmenin yapılmasına olanak sağlayan bir gereksinmedir.

- Örgütte işbirliği anlayışının geliştirilmesi; iyi bir düzenleştirmenin sağlanması için işbirliği anlayışına da gerek vardır. İşbirliği anlayışını yaratmak için yöneticilerin örgüt üyelerine işletmenin amaçlarını benimsetmeleri gerekir. Bunun sağlanması için işletmenin çeşitli basamaklarındaki yöneticilere amaçların anlaşılması ve işletme ile ilgili iletilerin hızlı ve doğru bir biçimde ulaştırılması gerekmektedir.

- Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi; bireylerin birbirlerinin gereksinimleri ve karşılaştıkları güçlükler konusunda bilgi edinmeleri ve kendi aralarında daha üst düzeydeki yetkilinin karışması olmadan anlaşıp düzenleştirmeyi sağlamaları ya da böyle bir uyumlaştırmaya özendirilmeleri durumunda gönüllü uyumlaştırma sözkonusu olur.

- Gözetim yolu ile uyumlaştırmanın sağlanması; uyumlu program ve politikalar, iyi düzenlenmiş bir iletişim sistemi, gönüllü uyumlaştırma için gerekli ise de, gözetim yolu ile düzenleştirmeye gitmek yararlıdır. Farklı yönetim düzeylerinde gözetim görevi yapanlar, aynı zamanda gözetim yapmakla uyumlaştırma görevi de yaparlar. Gözetim sonucunda aksayan işlerin düzeltilmesini temin etmeleri ya da üst düzey yönetimin den bunu istemeleri de bir uyumlaştırma işlevidir.

#### b- Uyumlaştırma İşlevinde Toplumsal Sorumluluk

Yönetimde uyumlaştırma işlevi işletme örgütünde gruplandırılan işler ile bireylerin eylemlerini örgütsel amaç çevresinde bütünleştirmeyi sağlayan bir işlevidir. Uyumlaştırma,

yanlızca örgütsel amaçların bütünleşmesini sağlamakla kalmayıp, bireylerarası ilişkileri de düzenleyen bir eylemdir.

İşletmede belirli bir amaç için bulunan birey kendisi ile aynı düşüncelere sahip diğer bireyler ile zorluklara katlanılmasında yarar gördükleri amaçlara ulaşmak için birlikte hareket edebilirler. Bu ortak, çaba toplumsal dayanışmaya da katkıda bulunmaktadır. Toplum kültürünün insanlara verdiği ortak amaç ve toplumsal dayanışma duyguları, işletme içinde yer alacak işgörenin amaçlar yönünden anlaşmalarını sağlarken, toplumsal ilişkileri düzenleyerek kişiler arası uyumlaşmayı kolaylaştırmaktadır(35).

Uyumlaştırma işlevi Örgüt içi eylemleri düzenlemeye ve bütünleştirmeye yarayan bir eylem olmanın yanında, örgütün içinde bulunduğu toplum ile bütünleşmesini uyumlaşmasını sağlayan bir işlevdir. İşletme-toplum arasında uyumlaştırmanın sağlanabilmesi işletmenin, toplumun ekonomik, kültürel, hukuki politik ve teknolojik yapısına ve bunlardaki değişme ve gelişme eğilimlerine uyum sağlamasına bağlıdır. Bunun için işletmelerin ayrıca, toplumun sorunlarına ve önceliklerine karşı duyarlı olmaları yalnızca kâr amacı ile davranmamaları gerekmektedir. İşletmelerin toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi toplum ile uyumlaşmasını kolaylaştırabilir. Topluluklarını yerine getirmesi toplum ile uyumlaşmasını kolaylaştırabilir. Toplum ile uyumlaşma sahalarına girmeyen, dolayısıyla toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerin varlıklarını sürdürmesi olurlu değildir.

---

(35) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1981, s.231.

## E- DENETLEME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

### a- Denetleme İşlevi

Yönetimde planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma işlevlerinin neyi, nasıl, ne ölçüde başardığını ortaya koymak için, amaçların ya da standartların saptanması, uygulamadan alınan sonuçların amaçlar ile karşılaştırılması ve gerekli düzeltici eylemlerde bulunulması işlemlerinin tümü, yönetimde denetleme işlevini oluşturmaktadır(36). Başka bir deyişle denetleme, yönetim süreci sonunda elde edilen sonuçlar ile istenen sonuçlar arasında ne ölçüde uyum sağlandığını araştıran, gerektiğinde düzeltici eylemlere başvuran bir yönetim işlevidir.

Yönetim sürecinin başlangıç ve bitiş noktalarını oluşturmalarına karşılık, planlama ve denetleme işlevleri arasında oldukça yakın bir ilişkinin varlığı sözkonusudur. Planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve ne zaman yapılacağı konusunda bir takım kararların alındığı işlevidir. Denetleme ise planlamada gerçekleştirilmesine karar verilen işlerin ne ölçüde yerine getirildiğini dolayısıyla amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koymaktadır.

Denetleme işlevi geleneksel olarak amaçların kararlaştırılması, standartların saptanması, stratejik denetleme noktalarının belirlenmesi, gerçekleştirilen durumun saptanması standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılarak yorumlanması, sapmaların nedenleri ile düzeltici yöntemlerin belirlenmesine ilişkin eylemler dizisinden oluşmaktadır.(37)

(36) AŞKUN, Yönetim.., s.67; DRAL, s.114.

(37) AŞKUN, Yönetim.., s.71.



Standartların saptanması, denetleme işlevinde gereksinme duyulan birtakım ölçülerin belirlenmesi ile ilgili bir eylemdir. İşletme standartları, fiziki standartlar; maliyet standartları, sermaye standartları, gelir standartları, maddi olmayan standartlar, zaman standartları ve kalite standartları biçiminde belirlenmektedir. Bu standartlara işletmenin çalışma alanı gözönüne alınarak yenileri eklenebilir.

- Stratejik denetleme noktalarının belirlenmesi aşaması önemli denetim noktalarının belirlenmesi aşamasıdır. Bu noktalar öyle yerlerde saptanmalıdır ki, ana ve ikinci planlarda sapmalar olmadan ya da sapma oluştuktan kısa bir süre sonra saptanabilsin. İşletmede tüm eylemlerin denetlenme güçlüğü belirli noktalarda zaman zaman ya da sürekli olarak yapılacak denetleme çalışmalarını gerektirmiştir.

Gerçekleşen durumun belirlenmesi, ortaya çıkan bir olayı doğrudan doğruya incelemek ya da bu olaya ilişkin kayıtları gözden geçirerek saptamak ile gerçekleşmektedir.

Standartların ve gerçekleşen sonuçların karşılaştırılıp yorumlanması aşamasında, gerçekleşen durumun saptanması ile ortaya çıkan sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılması ve yorumlanması yapılmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar eşit, olumlu ya da olumsuz biçiminde çıkabilir. Eşitlik genel olarak amaca ulaşıldığını gösterir. Olumlu bir fark başarılı bir çalışmanın sonucu olabileceği gibi düşük düzeyde belirlenmiş standartlar nedeniyle de ortaya çıkabilir. Olumsuz sapma ise istenen amaca ulaşılmadığını göstermektedir.

Denetleme sonucunda belirlenen sapmaların nedenleri üzerinde durmak gerekmektedir. Sapmanın nedenleri gerçekçi bir biçimde belirlenmeksizin, sapmayı giderecek önlemlerin alınıp uygulanması olurlu değildir. Düzeltici önlemler ancak sapma belirlendikten sonra uygulamaya konulabilir. Ancak denetimin amacının aksamalar ortaya çıkmadan görülüp düzeltme olduğu sürekli olarak gözönünde bulundurulmalıdır.

#### b- Denetleme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk

Yönetim eyleminin istenen amaçlara hangi ölçüde ulaştığını belirleyen denetim işlevi, işletmenin yalnızca ekonomik amaçlara ulaşma ölçüsünü belirlemekle kalmayarak, toplumsal amaçlarını da ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koyan bir işlevdir. Bu yönü ile denetim işlevi daha çok toplumsal denetim biçiminde betimlenmektedir.

Toplumsal denetim, işletmenin toplumsal sorumluluklarına ilişkin ilgi alanlarına giren sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgilenmektedir. Bu durumda işletmenin ekonomik eylemlerinde olduğu gibi toplumsal eylemlerinde de neyi ne ölçüde başardığını ortaya koyması gerekmektedir. İşletmenin toplumsal başarısını ölçmede kullanılabilecek bazı standartlar bulunmaktadır. Bu standartların sayısal olarak belirlenmesi güçtür. Bununla beraber, sakat ve eski hükümlülerin işe alınması, çevre kirlenmesi gibi konularda birtakım sayısal standartlar belirlenebilir. Örneğin bir işletmenin kaç tane sakat ve eski hükümlü çalıştıracacağı ile ilgili sayısal standartlar yasalar ile belirlenmektedir.

İşletmenin toplumsal başarısının standartlara göre ölçülmesi ile birlikte olumlu ya da olumsuz sonuçlar açığa çıkmış olacaktır. Olumsuz fark olduğunda işletmenin bu farkı kapatmada başarılı olup alamayacağı konusu gündeme gelmektedir. Bu durumda maliyet/yarar analizlerinin yapılması gerekmektedir. Ancak maliyet ve yararlar geleneksel finansal ve ekonomik ölçülerin ötesinde tanımlanması ve bir şeyi yapmanın etkisini ve buna karşılık bir eylemde bulunmanın topluma yararlarını içermelidir(38).

Toplumsal denetim ile ilgili çalışmaların dışında, işletmenin ekonomik eylemlerinin sonuçlarının amaç ve standartlarla karşılaştırılarak ölçülmesi, gerektiğinde düzeltici çalışmaların yapılmasına ilişkin denetim işlevinin de birtakım toplumsal etkileri bulunmaktadır. Örneğin bir temizlik malzemesinin insan sağlığına zarar verecek ölçüde asit içermesi, inşaatlarda eksik malzeme kullanılması gibi sorumsuz davranışlar, fiziki standartlar ile ortaya konulmaktadır. Burada denetim işlevi toplumsal bir geribildirim mekanizması gibi çalışmaktadır. İşletmelerin bu geribildirim mekanizmasının işlerliğini doğru ve güvenilir bir biçimde sağlamaları gerekmektedir. Bu durumda işletmeler ekonomik eylemlerini denetlemek ile kalmayarak, olayların insani boyutlarına da ne ölçüde önem verdiklerini ortaya koymuş olacaklardır.

---

(38) George A. STEINER, (Çev. Beyza OBA), Sosyal Denetim Raporları, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Y.3, S.11(Nisan, 1979) s.40; Steven C. DILLEY "Sosyal Denetimcilerin Önemi ve Etkileri", İstanbul Üni. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Y.3, S.11(Nisan-1979), s.85.

## F- YETİŞTİRME İŞLEVİ VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

### a-Yetiştirme İşlevi

Yönetimde yetiştirme işlevi, yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin bir işlevidir. Yönetim ile ilgili yayınların çoğunda, yönetici yetiştirilmesi yerine yönetici eğitimi ya da geliştirilmesi kavramları kullanılmaktadır. Birbirine yakın gibi görünen bu kavramları inceleyerek aralarındaki farklılıkları ortaya koymak gerekmektedir.

Yönetici geliştirme kavramı; yöneticilerin bilgi, tutum ve kişisel yetenekleri ile özel iş becerilerinin artırılmasına yönelik eylemlerdir(39). Yönetici geliştirme uygulamada sürekli bir özelliğe sahiptir. Yönetici eğitimi kavramı işletmenin dışında işletmecilik ya da yönetim öğretim ve eğitimi ile uğraşan kurumların toplumsal hizmetlerinden oluşmaktadır(40). Yönetici yetiştirme işletmede gelecekte yönetici olacaklara gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amacı ile uygulanan programlar ile ilgilidir(41). Aynı zamanda işletmenin ya da yöneticilerin genel hizmetleri içinde yer almaktadır.

İşletmeler büyüdükçe karar verme yetkisi bir kişiden daha aşağı düzeylerdeki işçönlere devredileceğinden, bir yandan karar almak zorunluluğunda bulunan yöneticilerin sayılarında bir artış, diğer yandan işletme içinde karar veren

---

(39) Yıldırım ÜNER, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri" İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Y.1.3, s.12(Haziran, 1981), s.25.

(40) AŞKUN, Yönetim.., s.95.

(41) ÜNER, s.25.

çeşitli yöneticilerin arasındaki ilişkiyi düzenleme zorunluluğu yönetici yetiştirilmesi sorununu ön plana çıkarmaktadır. Ayrıca işletmelerin geleceklerini bir veya bir kaç yöneticiye bağlamaları doğru değildir. Bu nedenle sürekli olarak yönetici yetiştirmek ve işletmeden ayrılanların yerini yeni yöneticiler ile doldurmak zorundadır. İşletmeler gereksinme duydukları yöneticileri, işletme içi ve işletme dışı olmak üzere başlıca iki kaynaktan sağlamaktadırlar.

İşletme içi yönetici yetiştirme çalışmaları genellikle daha üst düzeydeki yöneticilerin astlarına yol göstermesi, işgörenlerin yöneticilik ile ilgili çeşitli bilgi ve becerileri elde etmelerini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemlerin dışında yöneticiyi destekleyici yardımcı yöntemde ayrı bir önem taşımaktadır. İşletme dışı çalışmalar genellikle okullarda özellikle üniversitelerin yöneticilik eğitimi ile ilgili olan fakülte ve yüksek okullarında ve ilgili enstitüler aracılığı ile yapılmaktadır.

İşletme dışı kaynağın yeterince verimli olmaması, işletme içi kaynağın önemini artırmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerde yönetici işgörenlerin yetiştirilmesi ciddi bir eğitim planının yürürlüğe konması zorunluluğunu çıkarmıştır. Böyle bir çalışma işletmede işgören bölümünün görevleri gibi görünse de, gerçekte altıncı bir işlev olarak, yönetimin temel işlevlerine katılmıştır. Buna göre bir yönetim süreci içinde yönetici planlayacak, örgütlendirecek, kurduğu örgütü yürütme ile harekete geçirecek, çalışmalarını uyumlaştıracak,

denetleyecek, en sonunda tüm bu eylemleri kendisinden sonra yürütecek adayları yetiştirecektir(42). Bugün hızla değişen ekonomik, teknolojik, toplumsal ve politik koşullar karşısında işletmelerin yetenekli yöneticilere olan gereksinimleri giderek artmaktadır. Dış çevre koşullarının değişim gösterdiği ve belirsizliklerin ileri boyutlara ulaştığı bir ortamda yöneticilere duyulan gereksinimlerin artmasının yanı sıra, işletmelerin yaşama ve gelişme güçlerini koruyabilecek yeteneklere sahip yöneticilerin yetiştirilmesi konusu sürekli önem kazanmaktadır.

#### b-Yetiştirme İşlevinde Toplumsal Sorumluluk

Yönetici, birtakım bilimsel ve yönetsel ilke ve kurallara göre bir işi, bir kuruluşu yürüten ve gerektiğinde politika, strateji ve taktikleri belirleme durumunda olan bireydir. Bu nedenle ekonomik ve toplumsal kalkınmanın en önemli etmenlerinden biri olan yöneticilerin yetiştirilmesinin önemi giderek artmaktadır.

Yöneticilerin yetiştirilmesi sorumluluğunun büyük bir bölümü işletme yöneticilerine düşmektedir. Bu sorumluluk bireysel bir sorumluluk olmanın yanında, toplumsal bir içerikte taşımaktadır. İşletme yöneticilerinin yönetici yetiştirme sürecinde, genç yöneticilerin seçilme, değerlendirme ve yetiştirilmeleri konusunda üst düzey yöneticilerinin yakın ilgisi gerekmektedir. Bunun yanında üst düzey yöneticilerinin zaman zaman

---

(42) AŞKUN, Yönetim.., s.94-102.

kendi orunlarının tehlikeye girebileceği düşüncesi ile yeni yöneticilerin yetiştirilmesinde gereken önemi vermediği, gerekli bilgi ve becerileri yönetici adaylarına gerektiği biçimde aktarmadığı görülmektedir. Yönetim basamaklarını oluşturan düzeylerde yer alanların, kendilerini vazgeçilmez birer kişi durumuna getirmelerine göz yuman girişimci ya da işverenler, toplumsal sorumluluklarından birini gözardı etmiş olmaktadır. Yönetim işlevi, niteliği yönünden, geniş ve derin bilgi yeteneği gerektirir. Bu beceriler ise, iyi bir üstün yanında çalışmakla kazanılır. Yöneticilerin işletmeye ve topluma en büyük hizmeti, görevini gerektiği gibi yaptığı konusunda en güçlü kanıtı, işletmenin geleceğini kendilerine güven ile bırakabileceği yetenekte bireyler yetiştirmiş olmasıdır. Çünkü bir işletmenin sahip olduğu en önemli varlık başarılı ve yetenekli insanlardır(43). İşletmelerin varlığını korumasında etkili olan, toplumsal sorumluluklarının bilincine ulaşmış yöneticilerin yetiştirilmesi yalnızca işletmenin değil, tüm toplumun kazancıdır.

---

(43) Kemal TOSUN, "Yönetici Eğitimi Sorunu", İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Y.3, s.12.(Haziran, 1981), s.9-10.; İnal Cem AŞKUN, Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratan Genel Boyutları, Eskişehir, İ.T.İ.A., Dergisi, C.XV, s.(Haziran 1979)s.13.

## 7- ÖRGÜTSEL YAPI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Örgütler insan gereksinimleri sonucu ortaya çıkan toplumsal birimlerdir. İki ya da daha fazla insanın bulunduğu her yerde bir örgütün varlığından söz etmek olurludur. İnsanlar doğumlarından ölümlerine kadar sürekli olarak birçok örgüt ile iç içe yaşamak durumundadırlar. En ilkel toplumlarda bile insanların bazı gereksinimlerini karşılamak amacı ile oluşturulmuş örgütler bulunmaktadır. İnsanların doğup büyüdüğü ve sevgi gereksinimini karşılayan aile, öğrenim gördüğü okul, çalıştığı işyeri örgütlere birer örnektir. Örgütlerin ortaya çıkış nedenlerinin başında insan gereksinimlerinin karşılanması amacı gelmektedir. Örgütler bireylerin toplumsal, ekonomik, kültürel gereksinimlerini karşılamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütü "iki yada daha fazla sayıda bireyin biraraya gelerek belirli bir amaç uğruna çabalarını birleştirerek işbirliği etmeleri sonucu ortaya çıkan toplumsal sistemdir"(44). Tanıma göre bir örgütte bulunan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur. Buna göre örgüt;

---

(44) İnel Cem AŞKUN, Organizasyon Tecrübeleri, Eskişehir, İ.T.İ.Ü. 1972, s. 13.



- birden çok kişiden oluşmaktadır.
- insanlardan kuruludur. Bu örgüte toplumsal bir nitelik kazandırır.
- belirli bir amaca hizmet için kurulur.
- işbirliği olgusunu gerektirir. Ortak bir amaç için biraraya gelmiş insanların bedeni ve düşünsel çabalarını amaçlar doğrultusunda birleştirmeleri gerekir.
- bireylerin belirli görev ve orunlarının bulunduğu bir yerdir.

Toplumsal bir sistem olarak örgüt, kendisinden daha büyük toplumsal bir sistem içinde yer almaktadır. Bu nedenle örgüt amaçlarının içinde bulunduğu toplumun (üstsistemin) amaçları ile tutarlı olması gerekir. Örgütün yer aldığı toplumun istek ve beklentileri, sorunları ve bunlardaki değişimleri kendi işleyişine aktararak toplum ile uyum içinde olması gerekmektedir. Toplumun birer alt sistemi durumunda olan örgütlerde birtakım alt sistemlerden oluşmuşlardır. Bu alt sistemler başta birey olmak üzere, statü ve rol yapısı, fiziksel ortam koşulları ve biçimsel-biçimsel olmayan örgüt yapılarıdır(45).

Burada özellikle biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları üzerinde durularak, toplumsal sorumluluk kavramı karşısındaki durumlarına değinilecektir.

#### A- BIÇIMSSEL ÖRGÜT YAPISI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Yönetinde örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak iş-

---

(45) Tokat DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, 1976, s. 91; AŞKUN, s. 89

lerin belirlenmesi, işgörenlerin seçilip atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yer araç ve yöntemlerin sağlanması ile ilgili olan örgütlenme çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yapı, biçimsel örgüt yapısıdır.

Biçimsel örgüt, "faaliyete katılanlardan herbirinin oynayacağı rolün ve yapacağı işlerle yerine getireceği görevlerin belirtilmiş olduğu, planlanmış bir işbirliğine dayanan faaliyetler sistemidir".(46) şeklinde tanımlandığında, görevlerin bireysel istekleri yerine getirmekten çok örgüt amacının gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde düzenlendiği de belirtilmiştir. Ancak biçimsel örgütün tanımında, öncelikle kendisini oluşturan temel öğelerin açıklanması yolu ile girilmesi daha yararlı olabilir. Buna göre biçimsel örgüt dört temel öğeden oluşmuştur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olurludur(47).

#### 1. Düzenleştirilmiş eylemler sistemi;

Bu öğe, tüm örgütlerin bir takım ilişkilerin bölümlerde biraraya getirilmesinden doğduğu gerçeğini temel almaktadır. Örgütün bölümleri, görülen eylemler ve işlevlerle ilgili bulunmaktadır. Biçimsel düzen sözkonusu eylemlerin mantıklı bir ilişkisi sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 2- Bir Grup insan

Örgütün varolması bir grup insanın çalışmasına bağlıdır.

#### 3. Amaca Doğru işbirliği

İşbirliği insancıl bir olaydır, ve sürekli olarak amaç yüklüdür. Bu nedenle örgütün, işlevlerini gören insanların eylem kazandırılması için birtakım amaçlarının olması zorunludur.

(46) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, Ankara, 1971, s.6.

(47) AŞKUN, s.30.

#### 4. Yetki ve Önderlik

Örgüt, ast-üst ilişkileri üzerine kurulur. Sonuç olarak, yetki tüm biçimsel örgütlerde evrensel bir öge olarak yer almaktadır. Bununla beraber önderlik, yöneticinin bir amaca doğru işbirlikçi çabayı özendiren bireysel özelliğidir.

Yukarıda Sıralanan, biçimsel örgüte ilişkin temel öğeleri aşağıdaki tanımda birleştirmek olurludur.

" Biçimsel örgüt, belirli bir yetki ve önderliğe bağlı olan, ortak bir amaca doğru, işbirliği ile çalışan bir grup insanın düzenlenmiş eylemlerini kapsayan bir sistemdir." (48) biçiminde tanımlanabilir.

Örgütün biçimsel yapısı, onun ayakta durmasını ve yaşamasını sağlayan en önemli öğelerden biridir. Bir örgütte, işin düzenlenmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş, iletişim kanallarının tamamlanmış, basamaklar sırası ve iş bölümü ile uzmanlaşmanın düzenlenmiş bulunması gerekmektedir(49). Bunun için örgütün biçimsel yapısını belirleyen ve oluşturan öğelerin, örgütü amaçlarına ulaştıracak biçimde düzenlenmesi, yetki, görev ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Biçimsel örgüt yapısında görev yetki ve sorumluluklar çoğu kez bir örgüt şeması ile gösterilmektedir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan işler, görev ve yetki ilişkileri örgüt el ki-

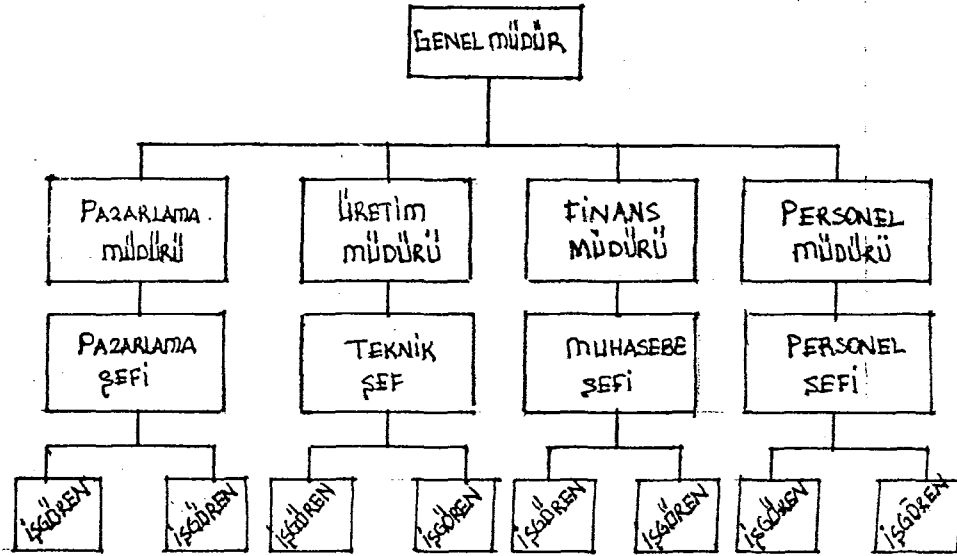
---

(48) AŞKUN, Organizasyon Teorileri, s.30.

(49) ORAL, s.31.

tabı ile daha açık bir duruma getirilmektedir(50).

Biçimsel örgüt yapısında iletişim düzeni yetki ve sorumluluk ilişkilerinin gereklerine göre gerçekleşmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlenen biçimsel iletişim kanallarında basamaksal yapı temel alınmaktadır. Geleneksel örgüt kuramının üzerinde önemle durduğu biçimsel örgüt yapısı, dikey ve yatay olmak üzere iki yönlüdür. Biçimsel örgütün dikey yönü yetki farklılaştırmasını yatay yönü ise işlev farklılaştırmasını belirtir(51). Başka bir deyişle ŞEKİL-5'te görüldüğü gibi yetki farklılaştırması örgütteki basamaksal yapıyı, işlev farklılaştırması ise, örgütsel eylemlerin pazarlama, üretim, finans ve işgören gibi bölümlere ayrılmasını sağlamaktadır.



ŞEKİL-5: Biçimsel Örgüt Yapısı

Biçimsel örgütler, örgütü amaçlarına ulaştıracak, planlanan işlerin belirlenmesi gruplandırılması, işgörenlerin se-

(50) Herbert G.HICKS-Ray GULLETT, (Çev.Besim BAYKAL) Organizasyonlar Teori ve Davranış, İstanbul, 1981, s.47; KOÇEL, s.36.

(51) Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1985, s.206.

çilip atanması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde ortaya konması, yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi ile ilgili eylemler sonucu oluşturulan örgüt yapısıdır. Biçimsel örgüt yapısı işletmeyi ekonomik amaçlarına ulaştıracak biçimde oluşturulur. Ancak biçimsel yapı oluşturulurken en az ekonomik amaçların gerçekleşmesi kadar önemli olan toplumsal sorumluluk amacı da gözönünde bulundurulmalıdır. Çünkü biçimsel örgütler genellikle sürekli olma eğilimindedirler. Biçimsel örgütün sürekliliğinin sağlanması, önemli ölçüde dış çevre koşullarına uyum sağlamasına bağlı olmaktadır. Biçimsel örgüt yapısını tümüyle durağan, yalnızca ast-üst, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin bir göstergesi şeklinde değerlendirmek, dar bir görüş açısı olarak yorumlanabilir. Biçimsel örgüt, teknik özelliğinin yanısıra toplumsal bir özelliğe de sahiptir. Çünkü kendisini oluşturan bireyler ve bireylerarası ilişkiler ana toplumsal bir özellik kazandırmaktadır. Bu ilişkilerin, her ne kadar belirli yöntem ve kurallara göre önceden belirlenmiş olsa da tümüyle toplumsal özelliklerden arındırılması olurlu değildir. Bu yönü ile biçimsel örgütler içinde buldukları toplumun, politik, kültürel, ekonomik ve hukuki yapısına uyum sağladığı ve bunlardaki gelişme ve değişme eğilimlerine ayak uydurabildiği sürece varlığını koruyabilecektir. Örgütün varlığını koruyabilmesi için yalnızca topluma ve toplumsal değişimlere uyum sağlaması yeterli değildir. Aynı zamanda toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunarak bu konuda üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir.

İşletme örgütünün toplumsal değişmelere ve etkilere uyum sağlaması ve topluma olan sorumluluklarını yerine getirebilmesi, toplumsal sorumluluk eylemlerini biçimsel örgüt

yapısında yerine getirilmesi gereken bir işlev olarak belirlemesi ile sağlanabilir. Bunun için aşağıdaki sürecin yerine getirilmesi gerekmektedir.

1. Toplumsal sorumluluk alanlarının belirlenmesi; Bu aşama işletmenin içinde bulunduğu toplumun önceliklerini, ekonomik, kültürel ve politik özelliklerini göz önüne alarak toplumsal sorumluluklarını belirlediği aşamadır. İşletmenin ayrıca, sahip olduğu ekonomik ve toplumsal güç ile orantılı olarak bir sorumluluk üstlenmesi ve sorumluluk alanlarını belirlerken kendi uğraş konusunu gözönünde bulundurması gerekmektedir.

2. İşletmenin toplumsal sorumluluklarını yerine getirecek işgörenlerin seçilip atanması; bu konuda görevlendirilecek işgörenlerin, görevin gerektirdiği eğitim, bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Bunun için işgören seçiminin büyük bir titizlik ile yerine getirilmesi gerekir.

3. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi; toplumsal sorumluluk eylemlerini gerçekleştirmek üzere görevlendirilen bireylerin, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden oluştuğunu bilmeleri gerekmektedir. Ters durumda, toplumsal sorumluluk eylemlerinin amacına ulaşması zorlaşacaktır.

4. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi; toplumsal sorumluluk eylemlerinin yerine getirilmesi ile görevli işgörenlerin, yaptıkları işleri kolaylaştıran ve onların etkinliğini artıran bina, finansal kaynak, araç-gereç ve uygun çalışma ko-

şullarının sağlanması gerekir.

## B- BİÇİMSEL OLMAYAN ÖRGÜT YAPISI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK

Bir örgüt yapısı yalnızca biçimsel örgüt yapısının gerektirdiği ilişkilerden kurulu değildir. Toplumsal bir varlık olarak insan, üyesi olduğu örgütte bulunan diğer insanlar ile biçimsel örgüt yapısının gerektirdiği yetki ve sorumluluk, üst-üst ilişkileri dışında da bir ilişkiler sistemi yaratabilir. Bu ilişkiler sistemi biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturmaktadır. Biçimsel olmayan örgütte, iletişim, önderlik ve yetki düzenleri, biçimsel yapıdan farklıdır.

Biçimsel yapıda örgütün gereksinimleri için kullanılan iletişim sistemi, biçimsel olmayan yapı da bireyin toplumsal gereksinimlerini karşılamak amacı ile kullandığı bir sistemdir. İletişim düzeni, biçimsel yapıda olduğu gibi yalnızca dikey ve yatay olarak, değil biçimsel olmayan örgütün gereksinimlerine göre çapraz olarak da gerçekleşerek örgütü bir şebeke ağı gibi kuşatmaktadır(52).

Biçimsel örgütte önderler, genellikle görevin gerektirdiği biçimsel yetkiye sahip önderlerdir. Biçimsel olmayan örgütte önderlik, çoğunluğun benimsediği bireylere verilmektedir. Buna göre, biçimsel örgütte yukarıda aşağıya inen yetki, biçimsel olmayan örgütte aşağıdan yukarıya doğru gerçekleş-

---

(52) ORAL, s.68.

mektedir(53).

Biçimsel olmayan örgüt üzerindeki incelemeler yeni geleneksel yaklaşımın başlangıç noktasını oluşturan ünlü Hawthorne deneyleri ile gerçekleştirilmiştir. Bu incelemeler, biçimsel olmayan örgütün biçimsel yetki tarafından kurulmamış, olduğunu, bireylerin ilişkileri sonucu kendiliğinden doğan toplumsal ilişkiler şebekesi olduğunu ortaya koymuştur(54). Biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan toplumsal bir güdüye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar sonucu, biçimsel olmayan örgütün temelinde aşağıda yer alan dört öge bulunmaktadır(55).

Yöre: Yöre ya da yer sürekli olarak grupların ortaya çıkmasında, insanların sık sık biraraya gelmesini sağlayan önemli bir ögedir. Günlük yaşantıda, yöre kimin kimi göreceğini belirleyen başta gelen bir koşul durumundadır. Böylece, işletmelerde fiziksel yöre, biçimsel olmayan örgütlerin ortaya çıkışlarında üzerinde durulacak ilk konu niteliğini göstermektedir.

Meslek: Meslek, biçimsel olmayan örgütlerin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yöresel engellerin bulunmaması koşulu ile, benzer işleri yapan, aynı meslek dalı içindeki insanlar arasındaki gruplaşma eğilimi vardır.

---

(53) Keith DAVIS, (Çev. Kemal TOSUN ve Diğçerleri), İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul, 1982, s.361; İnal Cem AŞKUN, "Genel Sistem Kuramı Açısından Biçimsel Olmayan Örgüt Tasarımı Üzerine Düşünceler", ESADER, C.XV(Ocak, 1979) s.8.

(54) DAVIS, s.362.

(55) AŞKUN, Organizasyon Teorileri, s.31.



Çıkarlar: Çıkarlar da biçimsel olmayan örgütlerin oluşmasını sağlayan öğeler arasındadır. Her ne kadar bazı insanlar, aynı yerde aynı meslek dalına giren benzer işleri yap-sa da, çıkarları arasındaki farklılıklar onların büyük bir grup yerine, küçük gruplarda, başka deyişle biçimsel olmayan birden fazla örgütte toplanmalarına neden olur.

Özel Durumlar: Bazı özel durumlar birtakım biçimsel örgütlerin oluşmasını sağlayabilir. Söz konusu durumlarda, insanların bir araya gelmesi için ortak çıkarlarının, meslek veya yöre benzerliğinin bulunması gerekmektedir. İdeolojik koşullar, inanç ve benzeri eğilimler, köklü gruplaşma nedenleri olabileceği gibi; işten çıkarmalar, ücret ödeme düzenindeki ve başlıca politikalarındaki değişmeler ile işletme uygulamalarının değiştirilmesi gibi olaylarda gruplaşmalara neden olan özel durumlar arasında yer almaktadır.

Yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı biraraya gelerek yakınlaşan insanlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için biçimsel olmayan örgütleri oluştururlar. Biçimsel olmayan örgütlerde, biçimsel örgütler gibi birtakım işlevleri yerine getirirler. Bu işlevlerden biri, örgütün benimsediği kültürel değerlerin korunması ve sürdürülmesidir. Bu işlev belirli bir yaşam biçiminin sürdürülmesine ve grubun birlik ve bütünlüğünün korunmasına yardımcı olmaktadır. İkinci bir işlev de toplumsal bir doyum sağlamaktır. Biçimsel olmayan örgütler bireye takdir, statü ve diğerleri ile etkileşim olanağı vermektedir. Biçimsel olmayan örgütlerin üçüncü bir işlevi de iletişimidir.

Üyelerinin gereksinmelerini karşılamak amacı ile örgüt kendine özgü bir iletişim sistemi geliştirmektedir. Dördüncü işlev ise toplumsal denetimdir. Bu denetim içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel denetim örgüt üyelerine yönelik olup, onların örgütün yaşama biçimine uymaya yöneliktir. Dışsal denetim ise, grup dışında yönetim, sendikalar ve diğer biçimsel olmayan örgütler ile ilgilidir(56).

Biçimsel olmayan örgütün, biçimsel örgüt yapısı ve işleyişi üzerinde olumlu yada olumsuz bazı etkileri bulunmaktadır(57).

Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt ile bütünleştiğinde işlerin görülmesi açısından etkili bir sistem yaratabilmektedir. Bunun dışında işgörenlerin ait olma ve güven duygularını elde etmeleri için gerekli ortam sağlamaktadır. Biçimsel olmayan örgüt işgörelere işyerinde kalmalarına değer birşeyler olduğu duygusunu kazandırarak işgücü devrini azaltabilir. Aynı zamanda işgörenlerin iş ortamının verdiği gerilimi atmalarını sağlar.

Biçimsel olmayan örgütün olumlu etkileri olduğu gibi bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi kültürel değerlerin korunmasını temel alan biçimsel olmayan örgütlerin, değişimle karşı gösterdikleri direnç sonucu işlerin

---

(56) DAVIS, s.365-366; Leonard J.KAZMIER, İşletme Yönetimi İlkeleri, T.O.D.4.İ.E., Ankara, 1979, s.195.

(57) DAVIS, s.367; İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1983, s.332. HICKS-GULLETT, s.

gerektiği biçimde yerine getirilememesidir. Diğer önemli bir etken de üyeleri örgütün ana hedefinden uzaklaştırmasıdır.

Biçimsel olmayan örgütlerin olumsuz etkilerini tümüyle yok etmek olurlu değildir. Ancak bu etkileri en azından zararsız duruma getirebilmek için yöneticilerin biçimsel olmayan örgütleri, örgütün doğal bir parçası olarak kabul etmeleri ve amaçları saptarken biçimsel olmayan örgüt amaçlarını da gözönüne almaları gerekmektedir.

Biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgütten farklı olarak ortaya çıkan, ortak düzgü(norm) ve davranış biçimlerine sahip olan, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç için karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki yada daha fazla bireyin biraraya gelerek oluşturdukları toplumsal bir dizgedir.

Biraylerin ait olma ve güven duygularının gelişmesini sağlayan ve iş ortamını işgörenler yönünden katlanılması kolay bir duruma getiren biçimsel olmayan örgütlere olanak tanınması işletmelerin işgörenler ile ilgili toplumsal sorumluluk alanlarından biri olarak düşünülebilir. Çünkü toplumsal bir varlık olarak insanı, doğal davranışlarından, gruplaşma isteğinden, dolayısıyla toplumsal gereksinmelerinden arındırmak olurlu değildir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin biçimsel olmayan örgütleri engellemek yerine, onların amaçlarını işletme amaçları ile bütünleştirme ve uyumlaştırma yoluna gitmeleri gerekmektedir.

Biçimsel örgüt yapısında olduğu gibi, biçimsel olmayan örgüt yapısında yerine getirmesi gereken bir takım toplumsal sorumlulukları bulunmaktadır. Biçimsel olmayan örgüt amaçlarının ve eylemlerinin toplumun çıkarlarına ters düşecek nitelikte olmaması gerekmektedir. Bunun için biçimsel olmayan örgüt amaçlarının toplumun amaçları ile tutarlı olmasına özen göstermek gerekmektedir. Bunun yanında biçimsel olmayan örgüt eylemlerinin toplumsal sorunlara çözüm getirici nitelikte olması da beklenabilir. Biçimsel olmayan örgütlerin amaçları arasında, doğal çevrenin korunması, güçsüzlere ve yoksullara yardım etmek gibi amaçlara da yer vermeleri gerekmektedir. Ayrıca buldukları işletmenin toplumsal sorumlulukla ilgili programlarına gönüllü olarak katılmaları, onların sağlıklı bir toplumun yaratılmasına katkıda bulunma mutluluğunu yaşamalarının yanında, işletme içindeki yerlerini sağlamlaştırmalarına da olanak sağlayabilir.

### B- BAŞLICA YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMLARI KARŞISINDA TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMININ DURUMU

Örgütler çağcıl toplumlarda önemli bir yer tutmaktadır. bireylerin hemen hemen tüm ortak gereksinimlerini örgütler yolu ile gidermeleri, bir çok yazar, bilimadamı ve yöneticileri yakından ilgilendirmiş, dolayısıyla örgütler ve yönetimine ilişkin çeşitli kuram ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Yazarların ilgi alanlarının çeşitliliği arttıkça ortaya konan kuramları belirli bir başlık altında toplamak da güçleşmektedir(58). Bununla beraber, örgüt kuramlarının başlıca amacı, yönetim eylemine dayanacağı sağlam temeller sağlamak ve belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir örgütü oluşturan öğeleri etkin bir biçimde birleştirmektir(59).

Yönetim düşünce ve uygulamasını etkileyen örgüt kuramlarını üçe ayırmak olurludur. Bunlar tarihsel süreç içerisindeki gelişimlerine göre; geleneksel(klasik), yeni geleneksel (Neoklasik) ve çağcıl (modern) örgüt kuramlarıdır. Bu kuramlar her ne kadar birbirlerinden ayrı ilke ve yöntemlere sahip olsalarda birbirlerinin alması(alternatifi) durumunda değil, tamamlayıcısı durumundadırlar(60). Bu nedenle, örgüt kuramla-

---

(58) ÖNARAN, s.9.

(59) AŞKUN, Organizasyon Teorileri s.31; KOÇEL, s.45.

(60) BARANSEL, s.212.

rının uygulamada birbirlerinden tümüyle bağımsız olduğunu söylemek olurlu değildir.

İşletme yönetimi ve örgütünde toplumsal sorumluluk kavramı, yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra gelişmeye başlamış bir kavramdır. Geleneksel ve yeni geleneksel örgüt kuramları ise, ondokuzuncu yüzyıl sonları ile yirminci yüzyılın ilk otuz yılı içinde geliştirilmiş kuramlardır. Dolayısıyla, geleneksel ve yeni geleneksel yönetim ve örgüt kuramlarının, toplumsal sorumluluk düşüncesinin ortaya çıkışından yıllar önce geliştirilmiş kuramlar olmaları, bu kuramların toplumsal sorumluluk düşüncesi karşısındaki durumlarının incelenmesini zorlaştırmaktadır. Bununla beraber, ekonomik çıkarların ötesinde toplumun istek ve sorunlarına duyarlı olmak gibi insani boyutlara önem veren toplumsal sorumluluk kavramının ortaya koyduğu ana düşünceden hareket edildiğinde, geleneksel ve yeni geleneksel örgüt kuramlarının bu kavrama nasıl yaklaştığı konusunda yorum yapabilmek olanağı doğmaktadır.

Geleneksel ve yeni geleneksel örgüt kuramları dışında çağcıl örgüt kuramında toplumsal sorumluluk kavramı karşısındaki durumu ele alınacaktır. Bunun için öncelikle üç temel örgüt kuramını incelemek, daha sonra toplumsal sorumluluk bağlamında yeniden değerlendirmek gerekmektedir.

#### A- GELENEKSEL YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI KARŞISINDAKİ DURUMU

##### a- Geleneksel Örgüt ve Yönetim Kuramı

Örgütün diğimsel yapısını inceleyen ve bu yapıyı ay-

rintılı bir biçimde ortaya koyanlar, geleneksel örgüt kuramcılardır. Başka bir deyişle geleneksel örgüt kuramı, biçimsel örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili bir takım kavram ve ilkelerden oluşan bilimsel bilgi topluluğu olarak kabul edilmektedir(61).

Endüstri devriminin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin ilk yıllarında Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı "bilimsel yönetim yaklaşımı", Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı "yönetim süreci yaklaşım" ve Max Weber'in öncülüğünü yaptığı "bürokrasi yaklaşımı" geleneksel örgüt kuramının çatısını oluşturmaktadırlar(62).

Frederick W.Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, genellikle üretim etkinliklerini temel alan bir yaklaşımdır. Belirli standartlar koymak, üretimde verimliliği en üst düzeye çıkarmak, ekonomik etkinliği temel bir ölçü olarak almak ve belirli bir denetleme sistemi uygulayarak belirlenen standartlara, dolayısıyla teknik gereklere uymayı sağlamak bilimsel yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Taylor'un önemli çalışmalarından biri de hareket ve zaman etüdleridir. Hareket ve zaman etüdü işgörenlerin iş alanında harcadıkları zamanı ve hareket biçimlerini inceleyerek çalışma süresini kısaltırken verimliliği artırmayı amaçlayan bir dizi çalışmalardır. Taylor ayrıca yeni üretim sistemleri gelişt-

---

(61) ORAL, s.48; AŞKUN, Organizasyon.., s.32; Asilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I, İstanbul, 1985, s.285.

(62) KOÇEL, s.49; Herbert HIGGS, Ray BULLET. (Çav.Besim Baykal) Organizasyonlar Teori ve Devreniş, İstanbul, 1981, s.95-144; BARANSEL, s.99-170.

tirmiş ve işlevsel ustabaşılık (fonksiyonel ustabaşılık) kavramı üzerinde de ayrıntılı bir biçimde durmuştur(63).

Bilimsel yönetim yaklaşımı yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi bir örgüt kuramı olmaktan çok örgütün alt basamaklarında, atelye düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konulara ilişkin ilkelere dayanmaktadır(64). İnsanın toplumsal ve başarı yönü üzerinde durmayan bilimsel yönetim yaklaşımı, işgörenlerin yüksek ücret sağlama peşinde olduğu görüşünden hareket ile onların yalnızca, çalışma yetileri(kapasiteleri) fiziki güçleri ve dayanıklılıkları üzerinde durmuştur.

Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımı, Taylor'un atelye düzeyindeki çalışmalarına karşılık daha çok örgütsel yapı üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bilimsel yönetim yaklaşımında olduğu gibi ekonomik ussallığı(rasyoneelliği) temel alan yönetim süreci yaklaşımına göre bir örgütteki eylemler teknik, ticari, finansal, muhasebe güvenlik ve yönetim eylemleri olmak üzere altı bölüme ayrılmaktadır. Bu eylemler aynı zamanda örgütün işlevsel yapısını oluşturmaktadır. Yönetim eylemleri de planlama, organizasyon(örgütlenme) yürütme, koordinasyon (uyumlaştırma) ve kontrol (denetleme) olmak üzere beş'e ayrılmıştır. Yaklaşımına göre yönetim eylemi, planlama ile başlayan denetim ile son bulan ve tekrar planlama ile başlayan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Yönetim süreci yaklaşımının üzerinde durduğu diğer konular, üretimde

---

(63) BARASEL, s.123.

(64) KOÇEL, s.52-53; BARASEL, s.195.



etkinliği sağlamak için üretim, işgören, hammadde kaynakları ile diğer birimler arasındaki yapısal ilişkiler, işbölümü yolu ile uzmanlaşma ve bölümlere ayırma, yetki ve sorumlulukların belirlenerek biçimsel örgüt yapısının kurulması olmuştur (65). Fayol'dan sonra yönetim süreci yaklaşımını geliştiren James Mooney ve Alan D.Reiley, "Endüstriye Doğru" isimli yapıtlarında örgütün etkili olabilmesi için biçimselleştirilmesi, bununca ilke ve yöntemlere dayandırılması gerektiği görüşünü savunmuşlardır(66). Uyumlaştırma üzerinde önemle durarak bu işlevin yönetimin diğer tüm işlevlerini içeren önemli bir özelliği olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Geleneksel yönetim ve örgüt kuramlarının üçüncüsü olarak kabul edilen ve öncülüğünü Alman toplumbilimci Max Weber'in yaptığı, daha sonra Robert Merton, Peter Selznick ve Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımının temel dayanağı da diğer geleneksel yaklaşımlarda olduğu gibi ekonomik usselliktir(67). Weber'in geliştirdiği toplumsal kuramın bir bölümünü oluşturan bürokrasi yaklaşımı, etkin bir örgüt yapısının kuruluşu ve işleyişine ilişkin ilke, kural ve yöntemlerden oluşan bir yaklaşımdır. Weber örgütleri incelerken; bürokrasi adını verdiği bir bütünün özelliklerini belirlemeye, örgütlerin büyümesini ve büyümesinin nedenlerini belirlemeye, bürokrasi ile birlikte oluşan diğer toplumsal

---

(65) KOÇEL, s.55; Kemal TOBUN, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1962. s.194.

(66) AŞKUN, Organizasyon, s.32; BARANSÖZ, s.50-51.

(67) KOÇEL, s.71; DERELİ, s.9-10.

değişmeleri ayırmaya, bürokratik örgütün rol ve etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu inceleme ve araştırmalarında, dünya görüşüne, değer yargılarına yer vermeyen Weber, saf gelişmiş bürokrasiyi ideal bürokrasi olarak nitelendirmiştir. İdeal bürokrasiye göre bir örgütte görevli işgörenler, tüm güçlerini buldukları orunun gerektirdiği iş ve görevlerin yerine getirilmesine harcamaları gerekmektedir(68). Bürokrasi yaklaşımının etkin bir örgüt yapısı kurulmasına ilişkin ortaya koyduğu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur(69).

- İleri bir işbölümü; işgörenin yaptığı işte kısa sürede uzmanlaşmasını amaçlamaktadır.

- Yetkinin merkezileştirilmesi; işbölümü ile parçalanmış işler arasındaki uyumlaştırma yetkinin merkezileştirilmesi ile sağlanabilmektedir.

- Üssal bir işgören yönetimi ve programı; Bürokraside işe alınacak biray ile iş arasında tam bir uygunluk sağlanmaktadır. Bu nedenle işe alınacak bireyin bilgi ve yeteneklerinin işe uygunluğunun belirlenmesi için üssal bir sınavın yapılması, atamalar ve yükselmeler gerçek ölçülere göre yapılmalıdır.

- Bürokratik ilke ve kurallar; çeşitli orunlara ilişkin belirlenmiş hak ve ödevler yazılı ilke ve kurallar durumuna getirilmektedir.

- Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi; Bu ne göre bürokraside örgütün sürekliliğini ve etkinliğini sağlamak için

---

(68) BARANSEL, s.166.

(69) DERELİ, s.10-13; KOÇEL, s.72.

ayrıntılı kayıtlar tutularak ileri bir dosyalama sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir.

Geleneksel örgüt kuramı, sürekli olarak en iyi biçimsel örgüt yapısının oluşturulması ile ilgilenmiştir. Ayrıca birçok örgüt için geçerli olabilecek birtakım ilkelerin belirlenmesi ile örgüt yönetimi ile ilgili inceleme ve araştırmalara önemli bir katkı sağlamıştır.

Geleneksel örgüt kuramının yönetim ve örgüt ile araştırma ve uygulamalara olan katkılarına karşılık, insan ögesi nin toplumsal ve duygusal yönlerinin gözardı edildiği görülmektedir. Geleneksel örgüt kuramının insan tipi "Ekonomik insan" tipidir. Buna göre insan kendi ekonomik çıkarlarını en üst düzeye çıkararak (Maximize eden) davranış biçimlerini ona göre ayarlayan bir varlıktır. Geleneksel kuramın dayandığı insan tipi ayrıca insanın kişisel çıkarları peşinde koştuğu, başka bir deyişle bencil olduğu; bunlara ek olarak tembel, karar ve uygulama yeteneğinin yetersiz olduğu şeklinde varsayımları içermektedir(70). Geleneksel örgüt kuramına göre bireyin işe yöneltilmesi için ekonomik güdüleme araçları yeterli olmaktadır.

Geleneksel örgüt kuramında kararlar örgüte en çok yarar sağlayacak biçimde alınmakta ve başlıca hareket noktası ekonomik etkenlik olmaktadır. Örgütün bir üyesi olarak insan yalnız-

---

(70) BARANSEL, s.199.

ca bir üretim aracı olarak kabul edilmektedir. İnsanların davranış ve çabaları, önemli ölçüde ekonomik öğelerin etkisi altında bulunmaktadır(71).

Eldeki kaynaklar ile olabilen en üst düzeyde verimliliği hedefleyen geleneksel örgüt kuramının üzerinde en çok durduğu konuların başında ussellik ve işbölümü kavramları gelmektedir. Geleneksel örgüt kuramına göre işletme örgütleri yalnızca ekonomik birimler olarak kabul edilmiştir. Ekonomik bir birim olmanın yanısıra "kapalı sistem" özelliği gösteren örgüt çevre ile ilişkilerini, teknolojik, politik, kültürel ve toplumsal değişimleri ve etkileri gözönüne almamaktadır. Ayrıca biçimsel örgüt yapısının üzerinde önemle durulmasına karşılık biçimsel olmayan örgüt yapısı tümüyle gözardı edilmiştir.

#### b- Geleneksel Yönetim ve Örgüt Kuramının Toplumsal Sorumluluk Kavramı Karşısındaki Durumu

Toplumsal sorumluluk kavramı geleneksel örgüt ve yönetim kuramında üzerinde durulmamış ve incelenmemiş bir kavramdır. Geleneksel düşünce de yalnızca örgütün biçimsel yapısı üzerinde durularak daha etkin bir örgüt yapısının nasıl kurulabileceği, eldeki kaynaklar ile en üst düzeyde verimliliğin nasıl sağlanacağı gibi konulara ağırlık verilmiştir. Buna karşılık örgütün etkin bir biçimde çalışmasını sağlayan ve onu ekonomik amaçlarına ulaştıran insan öğesinin, diğer fiziksel öğelerden farklı tutulmadığı görülmektedir. Toplumsal bir

güvence verilmeyen işgörenler sözleşme ile işe alınan ve sözleşmenin bitimi ile işine son verilen bir üretim etmeni olarak kabul edilmiştir.

Geleneksel yönetim ve örgüt kuramının ekonomik etkinlik ve verimliliği ilke olarak edinmesini ve bu ilkeleri uygulamaya aktarmasını haklı çıkaran ortam koşullarının endüstri devriminin ilk yıllarında bulunmasına karşılık, bu kuramın insan ögesinin toplumsal ve duygusal yönlerini gözardı etmesi, ortaya çıktıkları dönemlerde bile birçok karşıt tepki ile karşılaşmalarına neden olmuştur. Gerçekten de insanın ekonomik gereksinimleri dışında toplumsal bir varlık olarak bir takım gereksinimleri bulunmaktadır.

Toplumsal sorumluluk kavramına göre işgörenler, işletme örgütünün iç çevresi ile ilgili toplumsal sorumluluk alanlarını oluşturmaktadırlar. İşgörenlere ilişkin toplumsal sorumluluk alanları çalışma koşullarının iyileştirilmesinden, toplumsal hizmetlere, eğitim ve geliştirme hizmetlerinden, özel yaşam sigortasının sağlanmasına kadar oldukça geniş olan bir uygulama alanını içermektedir. Geleneksel örgüt kuramında işgörenlere ilişkin toplumsal sorumluluk alanları konusunda herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Ücret sistemlerinin geliştirilmesi, hareket ve zaman etüdülerinde uygun dinlenme molalarının saptanması, işgörenlerin fiziksel güçlerinin ölçülmesi gibi çalışmalar, tümüyle ekonomik verimliliği artırmaya yönelmiş çalışmalardır. Bu çalışmalarda işçinin mutluluk ve genliği (refahı) gözönünde bulundurulmamıştır.

Geleneksel yönetim ve örgüt kuramına göre işletmeler

kapalı sistem özelliği göstermektedirler. Bu nedenle dış çevrede ortaya çıkan kültürel, politik, ekonomik, toplumsal değişmeleri uygulamaya aktarmaları ve bu değişimlere uyum sağlamaları zorlaşmaktadır. Çevresine kapalı olan bir işletmenin, çevre korunması, doğal kaynakların korunması, tüketicilerin korunması gibi dışsal sorumluluklarını da yerine getirmesi olurlu değildir. Çünkü işletme kapalı bir sistem biçiminde düşünöldüğünde, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi bir yana, bu gibi sorumluluklarının bilincine ulaşması bile olurlu değildir.

Sonuç olarak elde edilen tüm üretim kaynaklarının, kısa sürede ekonomik kârlılığı artırması ve örgütlerin büyümesi amacı ile kullanılması, ekonomik eşitsizliğin yanısıra, toplumsal bir eşitsizliğe ve zamanla kargaşaya neden olabilir. Bu durumda geleneksel örgüt kuramının, toplumsal sorumluluk kavramı ile bağdaşmadığı görölmektedir.

## B- YENİ GELENEKSEL ÖRGÜT KURAMI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI KARŞISINDAKİ DURUMU

### a- Yeni Geleneksel Örgüt Kuramı

Geleneksel yönetim ve örgüt kuramları, endüstri devrinin ilk yıllarından, 1930 lu yıllara kadar örgütlerin yapı ve işleyişine yol gösteren kuramlar olmuşlardır. 1929-33 yılları arasında yaşanan dünya ekonomik bunalımı ile birlikte artan devlet denetimi ve örgütlerin işleyişlerinde ortaya çıkan bazı aksamalar, yönetici ve bilimadamlarının ilgilerini

Örgütün etkinliği ve verimliliğinin ötesinde, örgütü oluştur-  
ran insan ögesi üzerinde yoğunlaştırmalarında etkili olmuştur.

Yeni geleneksel örgüt kuramı öncelikle geleneksel örgüt  
kuramının bazı eksikliklerini tamamlamaya yönelmiştir. Bu ek-  
sikliklerden en önemlisi, hiç tartışmasız, insan ögesinin top-  
lumsal bir varlık olarak dikkate alınmamasıdır. Bu nedenle  
yeni geleneksel kuram insan ögesini inceleme konusu yaparak  
geleneksel kuramın koyduğu katı ilke ve yöntemlere karşı çık-  
mıştır.

Yeni geleneksel yaklaşımın öncülüğünü Harvard Üniver-  
sitesi, endüstriyel ruhbilim profesörlerinden Elton Mayo yap-  
mıştır. 1920 li yılların sonları ile 1930 lu yılların başında  
çalışma arkadaşları ile birlikte, Amerika Birleşik Devletlerin-  
de, Chicago eyaletinde, western elektrik şirketinin "Hawthorne"  
atelyesinde yaptıkları araştırmalar yeni geleneksel yaklaşımın  
tüm çalışmalarına yol göstermiştir(72).

Hawthorne araştırmalarında aşağıdaki bulgu ve sonuçlara  
ulaşmıştır(73).

1. Üretim düzeyinin belirleyicisi fizyolojik yetiler  
(kapasiteler) değil, toplumsal düzgülerdir(Normlardır).

2. Ekonomik olmayan, başka deyişle para ile ilgili ol-  
mayan ödüller ve yaptırımlar işçilerin davranışını önemli  
ölçüde etkilemekte ve parasal özendirme planlarını büyük ölçüde

---

(72) AŞKUN, Organizasyon.., s.73; Baransel, s.236, DEREELİ, s.51.

(73) AŞKUN, Organizasyon.., s.74.

sınırlandırmaktadır.

3. İşgörenler genellikle birey olarak değil, bir grubun üyesi olarak davranışta bulunurlar.

4. Düzgüleri belirlemek ve bunlara uyulmasını sağlama ile biçimsel ve biçimsel olmayan önderlik arasındaki ayrım, bu araştırmaların bilimsel yönetimde yol açtığı başlıca değişikliklerden biri olmuştur.

5. Bu araştırmalar ile Mayo ve arkadaşlarının yazıları sonucu insan ilişkileri görüşü aşağıdaki noktalar üzerinde durmuştur.

- Düzeylerarası iletişimin önemi.
- Alt düzeylerde belirli bir davranışın nedenini açıklamamanın önemi.
- Kendilerini dolaysız biçimde etkileyen sorunlarda üst orunlar tarafından verilen kararlara alt orunlarda bulunanların katılmalarının önemi.
- Gerek daha fazla iletişime uygun, gerek işbirliğini özendirici olan ve yalnız işle değil, işgören ile ilgili sorunları da gözönünde tutarak eşit ve kayfi olmayan bir yönetim sağlayan demokratik önderliğin önemi üzerinde durulmuştur.

Yeni Geleneksel Örgüt Kuramının ve Hawthorne araştırmalarının en önemli sonuçlarından biriside biçimsel olmayan örgütün varlığı ve bireyler üzerindeki etkileri olmuştur(74). Bu yönü ile geleneksel örgüt kuramının büyük bir boşluğunu

---

(74) AŞKUN, s.73; SARANSEL,302.



kapatmıştır. Ayrıca, işgörenleri çalışmaya yöneltmenin tek yolunun ekonomik beklenti ve çıkarlar olmadığı, toplumsal gereksinmelerin karşılanması durumunda en az ekonomik gereksinmelerin karşılanmasında olduğu gibi çalışmaya yöneltilebilecekleri sonucuna varılmıştır. Böylece geleneksel örgüt kuramında temel alınan "ekonomik insan" tipine karşılık yeni-geleneksel örgüt kuramında temel alınan insan tipi "toplumsal insan" tipi olmuştur.

Yeni geleneksel örgüt kuramının örgütlerde insan davranışları ile ilgili olarak "toplumsal sistem" anlayışını örgüt kuramına getirmeleri yönünden büyük katkıları bulunmaktadır. Ancak bu kuramın, biçimsel olmayan örgüt üzerinde önemle durmasına karşılık, biçimsel örgüt yapısını gözardı etmesi çeşitli eleştirilere yol açmıştır. Kurama yapılan eleştirilerin bir başka yönünü de insanları "kukla" gibi oynatan bir yaklaşım olduğu görüşü oluşturmaktadır. Görüşlere göre, yeni geleneksel örgüt kuramının ortaya koyduğu insan ilişkileri yaklaşımı, bir takım önemsiz, görgül ve tanımsal bilgi topluluğundan oluşmuş bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir(75). Başka bir deyişle yeni geleneksel kuram, insan ilişkileri ile ilgili araştırma ve gözlemlere dayanan yaklaşımları uygulamaya aktarmada tam bir başarı sağlayamamış ve insan davranışlarının farklı yönleri arasında bir bütünlük gerçekleştirememiştir.

---

(75) (AŞKUN); s.75.

b- Yeni Geleneksel Örgüt Kuramının Toplumsal Sorumluluk Kavramı Karşısındaki Durumu

Yeni geleneksel örgüt kuramı, geleneksel örgüt kuramının önem vermediği insan ögesinin toplumsal ve duygusal yönlerine eğilerek, insan davranışlarının ve ilişkilerinin verimlilik üzerindeki etkilerini inceleme ve araştırma konusu yapmıştır. Araştırmalar sonunda elde edilen veriler insanların yalnızca ekonomik beklenti ve çıkarları için üretken olmadıklarını, toplumsal bir varlık olmanın gerektirdiği birtakım istek ve beklentilerinin karşılandığında daha fazla üretken olabileceklerini açığa çıkarmıştır.

Elton Mayo işgörenler üzerinde yaptığı araştırma ve incelemeler ile "işletmelerin toplumsal sorumluluğu" düşüncesine önemli katkıları olan bir insan olarak kabul edilmektedir. Özellikle "Hawthorne" deneyleri, yönetim ve emek ilişkilerinde yeni bir çağın başlangıcını oluşturması yönünden toplumsal sorumluluk kavramı açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Elton Mayo çalışmalarında işgörenleri ayrı bir varlık olarak kabul etmenin ve onlara ekonomik beklentilerinin yanı sıra, toplumsal gereksinimleri olduğu düşüncesi ile yaklaşmanın, işyerindeki verimliliği artırabileceğini ortaya koymuştur. Mayo bu düşünceleri ile önce işgörelere daha insancıl koşullara sahip bir çalışma ortamının sağlanmasını ve Toplumsal gereksinmelerinin giderilmesini, ekonomik kârlılığın ise daha uzun dönemler için düşünülmesi gerektiğini savunmuştur(76). Yeni geleneksel yaklaşımın ortaya koyduğu bu görüşler, toplumsal sorumluluk düşüncesine oldukça yakın görünmektedir. Özellikle uzun dönemli kâr-

---

(76) Joseph W. Mc GUIRE, Business and Society, McGraw Hill Book Company, Newyork, 1963, s.66-68.

liliğin planlanarak insanların daha sağlıklı ve rahat bir ortamda çalışmalarının sağlanması, tümüyle toplumsal sorumluluk içeriğinde yer almaktadır.

Yeni geleneksel kuram, işletme örgütünün iç çevresine ilişkin toplumsal sorumluluk alanlarını oluşturan işgörenler üzerinde önemle duran bir kuramdır. Ancak bugün, işgörenlere ilişkin toplumsal sorumluluklar, onlara yalnızca insancıl ve toplumsal bir çalışma ortamı yaratılması ile sınırlı kalmakta, toplumsal hizmetlerden, özel sigorta ve emeklilik fonlarına; toplumsal yardımlardan eğitim hizmetlerine kadar geniş bir uygulama alanını içermektedir. Bununla beraber, yarım yüzyıl öncesine ilişkin koşullar gözönüne alındığından, işgörenlere daha insancıl ve toplumsal bir çalışma ortamı yaratılması düşüncesi, o dönemde toplumsal sorumluluk konusunda ileriye doğru atılmış önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

Yeni geleneksel kuram, işletmenin iç çevresini oluşturan insan ögesinin toplumsal ve duygusal yönlerini inceleme ve araştırma konusu yapmasına karşın, örgütün dış çevresini oluşturan politik, ekonomik, kültürel, toplumsal değişkenleri ve bunların örgüt yapısı ve işleyişi üzerindeki etkileri üzerinde durmamıştır. Bu yönü ile yeni geleneksel kuramın örgüt modeli kapalı sistem özelliği göstermektedir. Kapalı sistem özelliği gösteren işletme örgütünün dış çevrede olup biten gelişmelere ve olaylara karşı duyarlı olamayacağı için toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmeleri sözkonusu olmayacaktır.

Sonuç olarak, yeni geleneksel kuram toplumsal sorumluluk kavramının önemli bir uygulama alanı olan işgörenler ile ilgili sorumlulukları gözönüne aldığı halde, içinde bulunduğu topluma ilişkin sorumluluklarını gözardı etmiştir. Bununla beraber yeni geleneksel kuramın ilke ve yöntemlerinin, bugünün toplumsal sorumluluk düşüncesine ışık tuttuğu gerçeği gözardı edilmemelidir.

## C- ÇAĞCIL YÖNETİM VE ÖRGÜT KURAMI VE TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI KARŞISINDAKİ DURUMU

### a- Çağcıl Yönetim ve Örgüt Kuramı

Çağcıl yönetim ve örgüt kuramı, iki farklı uç noktayı oluşturan geleneksel kuram ile yeni geleneksel kuramın ilke ve yöntemlerini yeniden düzenleyerek eksikliklerini tamamlamaya yönelmiş bir kuramdır. Çağcıl yönetim ve örgüt kuramının başlangıç noktası ve temeli sistem yaklaşımına dayanmaktadır.

Sistem "belirli bir amaç için biraraya getirilmiş. Bir-birlerine bağlı ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan öğelerden oluşmuş bütün" olarak tanımlanabilir. Yönetim ve örgüt kuramı olarak sistem yaklaşımına göre örgütler, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan, her bölümün belirli katkılarda bulunduğu karşılık her bölümün bazı paylar aldığı, bir bütün olarak ele alınmaktadır(77).

Sistem yaklaşımının yönetim ve örgüt yapısına en büyük katkısı örgütün açık toplumsal bir sistem olarak ele alın-  
dan kaynaklanmaktadır. Sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalar

(77) KÜÇEL, s.94.

süreçler ve araçlardan oluşan bir bütün olarak ele alınmaktadır(78). Örgütü oluşturan, insanlar, biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt, makineler ve maddi kaynaklar alt sistem durumundadırlar. Örgütü oluşturan alt sistemler, etkin bir örgüt yapısı ve işleyişini sağlayacak biçimde karşılıklı ilişki ve etkileşim içindedirler. Örgütü oluşturan diğer öğeler ve örgütün bütünü üzerinde etkili olacaktır. Örgüt kendisini oluşturan öğeler ile birlikte girdi süreç-çıkış eylemlerini gerçekleştirir ve geribildirim yolu ile dengeye ulaşmaya çalışır. Girdi sistemin belirli bir düzeyde eylemde bulunabilmesi için çevresinden aldığı tüm kaynaklardan oluşmaktadır. Girdiler, belirli bir dönüşüm süreci ile çıktı durumuna getirilirler. Çıktılar örgütün kaynak aldığı çevreye verdiği ya da içinde bulunduğu topluma verdiği mal ve hizmetlerdir. Geri besleme ise, bu akışın gerektiği biçimde ve kasıtlı olarak sağlanmasını sağlamak amacıyla ile çıktı ve süreç aşamasından girdi aşamasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını belirtmektedir. Bu akış sistemin dengeli durumunu sağlayan bir akıştır(79).

Açık bir sistem olarak örgütler, çevrelerinden aldıkları kaynakları belirli bir dönüşüm süreci sonunda çıktı olarak yine çevrelerine aktarırlar. Çıktıların verilmesi ile birlikte çıktıların ilişkin bilgileri geri-bildirim yolu ile tekrar sisteme verilmektedir. Bu durumda örgüt geri bildirim yolu ile aldığı bilgileri çalışmalarına temel alarak, ne üre-

---

(78) AŞKUN, Organizasyon s.97.

(79) KOÇEL, s.107.

tileceği ne kadar Üretileceği ve nasıl Üretileceğine ilişkin kararlarında gözönünde bulundurmaktadır.

Sistem yaklaşımının işletme örgütleri üzerindeki diğer bir etkisi de toplumsal sistem kavramıdır. İşletmenin toplumsal bir sistem olarak kabul edilmesi giderek önem kazanan bir konudur. Toplumsal sistem düşüncesi, yönetim kavramını bir kültürel ilişkiler sistemi olarak ele almaktadır. Toplumsal sistem kavramı toplumbilimi (sosyoloji) ile içiçe bir kavramdır. Sistem içinde yer alan biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin tanınmasını içeriğine almaktadır(80).

Örgütün en önemli varlığı olarak insan diğer insanlar ve onlardan oluşan biçimsel ya da biçimsel olmayan çeşitli gruplar ile ilişki içindedir. Bu durum örgüte toplumsal bir nitelik kazandırmaktadır. Toplumsal bir sistemin varlığını sürdürmesi çevresinden bir takım girdiler almasına ve bu girdileri mal ve hizmetler olarak yine çevresine vermesine bağlıdır. Ancak sistemin varlığını sürdürebilmesi için, yalnızca çevresi ile olan girdi-çıktı alışverişi yeterli değildir. Sistemin yaşama ve gelişme gücünü koruyabilmesi en az bu girdi-çıktı alışverişi kadar, toplumda ortaya çıkan politik, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimleri gözönüne almasına ve toplumsal beklentilere karşılık vermesine bağlı olmaktadır.

Geleneksel kuramın yalnızca biçimsel örgüt yapısına önem vermesine ve yeni geleneksel kuramın biçimsel olmayan örgüt yapısı üzerinde durarak, biçimsel yapıyı gözardı etmesine,

---

(80) Richard A JOHNSON-Fremont E.AAST-James E.ROSENZWEIG(Çev.Ekrem ÜZKUL)  
"Sistem Kuramı ve Yönetim", Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi,C.XVIII,s.2  
(Haziran,1982) s.151.

karşılık, sistem yaklaşımı her iki örgüt yapısı üzerinde de durmuştur. Sistem yaklaşımı biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarını bir bütünün parçalarını oluşturan gerek kendi aralarında, gerek diğer parçalar ile karşılıklı bağları ve ilişkileri olan ögeler olarak ele alınmıştır.

Sistem yaklaşım örgüt yönetimine olan katkıları ile kuramda ve uygulamada yeni boyutlar ve yeni yaklaşımlar getiren bir niteliğe sahiptir. Sistem yaklaşımı yöneticilerin örgüt yönetimi ile ilgili kullanabilecekleri kavram ve araçların sayısını nicelik ve nitelik yönünden artırmıştır. Böylece<sup>X</sup> örgüt yönetimine ilişkin belirli bir düşün<sub>2</sub>enin ortaya çıkışını sağlamak ve geliştirmekle, yönetimin karmaşık çevresinin ve sorunlarının açığa çıkartılmasında yöneticilere ışık tutmuştur(81).

#### b- Çağcıl Yönetim ve Örgüt Kuramının Toplumsal Sorumluluk Kavramı Karşısındaki Durumu

Sistem yaklaşımı, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını algılamalarında önemli katkıları olan bir yaklaşımdır. Açık sistem düşüncesi, işletmelerin dış çevreleri ile olan ilişkilerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Geleneksel ve yeni geleneksel kuramda dış çevreyi gözönüne almayan ve kapalı sistem özelliği gösteren işletmeler sistem düşüncesi ile yaşamak ve gelişmek için topluma olan bağımlılıklarının ve sorumluluklarının bilincine ulaşmaya başlamışlardır.

---

(81) KOŞEL, s.114; YOZGAT, s.63.

Açık toplumsal bir sistem olarak işletme örgütü daha üst bir sistem olan toplumun alt sistemidir. Toplumı oluşturan aile, devlet, hukuk gibi yapısal ügeler ile sürekli ilişki ve etkileşim içindedir. Bu ilişki ve etkileşimlerdeki denge ve süreklilik, işletmenin varlığını koruması yönünden önemli ölçüde gereklidir. Girdilerini toplumdaki alan ve çıktılarını yine topluma veren işletme geri bildirim yolu ile dengeye ulaşmaya çalışmaktadır. Geri bildirim işlerliği ve etkinliği, işletmelerin içinde buldukları toplumun isteklerine ve sorunlarına ne ölçüde karşılık verdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü geribildirim toplumdaki işletmeye bilgi akışını sağlayan etkin bir araçtır.

Sonuç olarak, sistem yaklaşımının işletme ve toplum arasındaki ilişkileri vurgulaması, işletmelerin içinde buldukları toplumun isteklerine ve sorunlarına eğilerek bu konuda birtakım toplumsal sorumluluklar yüklenmelerine neden olmuştur. Böylece işletmeler, ekonomik, kâr sağlamanın ötesinde içinde buldukları topluma yararlı eylemlerde bulunma zorunluluğunu duymaya başlamışlardır.

Sistem yaklaşımının toplumsal sorumluluk kavramı karşısındaki durumu ile, diğer yönetim ve örgüt kuramları karşısındaki durumu TASLO-3'te görülmektedir.



TAÖLO-3. Sistem yaklaşımının toplumsal sorumluluk konusunda da diğer yönetim ve örgüt kuramları karşısındaki durumu.

TOPLUMSAL SORUMLULUK	ÖĞLENEKSEL YAKLAŞIM	YENİGELENEKSEL YAKLAŞIM	ÇABÖIL YAKLAŞIM (Sistem Yaklaşımı)
İŞLETMENİN İŞ ÇEVRESİ İLE İLGİLİ TOPLUMSAL SORUMLULUK ANLARI	İşğörenler ekonomik bir amaç biçiminde kabul edilerek toplumsal sorumlulukları gözardı edilmiştir.	İşğörenler toplumsal ilişkilerinde kabul edilerek toplumsal sorumlulukları gözardı edilmiştir.	İşğörenler işletmenin bir parçasıdır. İşletme, toplumsal sistem olma özelliğini ve gücünü işğörenlerden aldığına göre onlara olan sorumlulukları da yerine getirilmelidir.
İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİ İLE İLGİLİ TOPLUMSAL SORUMLULUK ANLARI	Kapalı sistem özelliği gösteren işletmeler dış çevreye olan sorumluluklarının bilinmesine ulaşmamışlardır.	Kapalı sistem özelliği gösteren işletmeler işğörenlere ilişkin sorumluluklarının dikkate alınmasına karşın, dış çevreye karşı duyarsız kalmışlardır.	Açık bir sistem özelliği gösteren işletme dış çevresini dikkate alarak toplumsal sorumluluklarının bilincine ulaşmıştır.

IV - İŞLETME YÖNETİMİNDE  
TOPLUMSAL SORUMLULUK  
KAVRAMININ UYGULAMALI  
SORUNLARI ÜZERİNDE  
BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ

## 9- ÇEŞİTLİ İŞLETMELERİN YÖNETİMLERİNDE TOPLUMSAL SORUMLULUK KAVRAMI İLE İLGİLİ UYGULAMALAR

İşletme yönetiminde toplumsal sorumluluk kavramının uygulamalı sorunlarının belirlenmesine ilişkin, tamamı Eskişehir ili sınırları içinde olmak üzere, deş'i organize sanayi bölgesinde yer alan, buldukları endüstri kolunda, genellikle ekonomik ve toplumsal etki yapma gücüne sahip olan altı özel işletme araştırma içeriğine alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelere yöneticileri tarafından yanıtlanmak üzere, işletmelerin amaç, felsefe, politikalarının ve yönetim işlevlerinin toplumsal sorumluluk kavramı karşısındaki durumu ile ilgili sorulardan oluşan birer anket formu verilmiştir. Anketin amacı, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini ortaya koymaktan çok, konunun işletmeler açısından ne ölçüde uygulanabilir olduğunu belirleyerek uygulamada ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri getirebilmektir.

Başta araştırmanın toplumsal niteliği ve işletme yöneticilerinin konu karşısındaki tutumları olmak üzere, ülkede yaşanan grev hareketleri ve bu hareketlerin işletme sahip ve

yöneticileri üzerinde yarattığı gerilimler, konunun daha fazla sayıda işletme üzerinde incelenebilmesini engellemiştir. Ayrıca bazı işletme yöneticilerinin ilkelerine aykırı olduğu gerekçesi ile anket formunda yer alan soruları yanıtlamaktan kaçınmaları, bazı işletmelerde araştırma çabalarını tümüyle engellemesi, araştırma kapsamının giderek daralmasına neden olmuştur. Bu durumda anket formundaki soruları yanıtlamayı kabul eden altı özel işletme araştırma içeriğine alınmıştır.

#### A- İŞLETMELERİN TANITIMI VE ARAŞTIRMA SONUÇLARI

İşletme yönetiminde toplumsal sorumluluk konusunun uygulamasına ilişkin sorunların daha açık biçimde görülebilmesi için işletmelerin anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtları vermek yararlı olabilir.

#### A- İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: Süsler Soba Sanayi Ticaret A.Ş.

ÇALIŞMA KONUSU: Katalitik soba ve aksesuarları Üretimi  
KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ ŞEKLİ: Eskişehir Organize Sanayi bölgesi, anonim şirket.

BÜYÜKLÜĞÜ: Sermaye: 1.200.000.000.- İşgören: 255 kişi,  
Üretim: 70.000 adet/yıl soba Üretimi.

TARİHÇESİ: Süsler soba sanayi ticaret anonim şirketi, 1983 Kasım ayında organize sanayi bölgesindeki tesislerinde üretime başlamıştır. Önceleri yalnızca soba ve aksesuarlarını üreten işletme, 1989 yılından itibaren turbo radyan ve katalitik üretimine geçmiştir. 1991 yılı

içinde doğal gaz çalışmalarının yapılması planlanmaktadır.

SERMAYE YAPISI : Üz kaynaklar.

B- İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

YÖNETİCİLERİN ADI: Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür, Metin Türel,

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TEDRÜBELERİ: Yükseköğretim terk, sanayici

KARA KATILMA: %52

YABANCI DİL BİLGİLERİ VE YURT DIŞI GEZİLERİ: — —

İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ- FELSEFE VE POLİTİKALAR:

a- İşletmenin üretilen ürünlerin ulaştığı tüketiciler, işçi sendikaları ve devlet ile ilişkileri vardır. Bu gruplar işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır. Tüketicilerin ürünler ile ilgili şikayetleri değerlendiriliyor. Devlet ile olan ilişkiler ihracat, ithalat, yatırım teşvikleri ve mali konular bağlamında yürütülmektedir. Bu konularda üzerimize düşen görevi yerine getirerek, dış çevre ile uyumlu olmaya çalışıyoruz.

b- Toplumsal sorumluluk, halka ve tüketiciye ana iyi hizmetler sunmaktır. İşletme bu sorumluluğu yerine getiriyor.

c- Liberal ekonomilerde, işletmelerin kârını azaltmalarını risk etkeninin yoğun bir ilişkisi söz konusudur. İşletmenin varlığını risk'e sokmadan iyi ilişkilerin gelişebilmesi günümüz ekonomisinde mümkün değildir. Rekabet edebilmek için bir takım risklere girilmesi gerekir. Bu nedenle kâr-

rın kısa sürede azamileştirilmesi tercih edilmektedir.

d- Devlet kuruluşları ve tüketici grupları birer baskı unsuru olarak kabul edilebilir. Devletin baskısı ekonomik ve mali politikalar ile çalışma hukukuna ilişkin konulardır. Bunun için yasalara uyum sağlanarak tüketicilerin istekleri gözönüne alınıyor.

e- İşletmemizin faaliyetlerinin topluma zararlı bir yönü bulunmamaktadır.

f- Ülkenin en önemli sorunu işsizliktir. Ekonomik gücü olan işletmeler, daha fazla yatırımlara yönelerek bir yandan ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken diğer yandan işsizliğe bir ölçüde de olsa çözüm getirebilirler.

g- Toplumsal sorumluluğu yerine getirebilmek için sahip olduğumuz ekonomik gücü yeni yatırımlara ve doğal gaz çalışmalarına yöneltebiliriz.

h- Daha kaliteli ve yaygın servisler sağlanabilir.

ı- Yoktur.

i- Vardır. Bunlar, kaliteli mallar üretmek ve Türkiye çapında var olan servislerimizi yaygınlaştırmak, dolayısıyla tüketicinin korunması.

### C- YÖNETİM İŞLEVLERİ

I- P l a n l a m a İ Ő l e v i

1- İşletmemizin kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki tür planları bulunmaktadır. Özellikle uzun vadeli planlara yön veren unsurların başında işsizlik, halkın satınalma gücü, ülkenin gelişme düzeyi ve sosyo-ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için yatırımların artırılması gereği ve ülkedeki sosyo-ekonomik, kültürel, politik eğilimler ve bunlardaki değişimler gelmektedir.

2- Tüketicilerin istek ve gereksinimlerini dikkate alarak üretimde bulunmak, toplum ile iyi ilişkiler geliştirmek toplumsal ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak bizim ekonomik olmayan amaçlarımızdır.

## II, Ü r g ü t l e n d i r m e İ ş l e v i

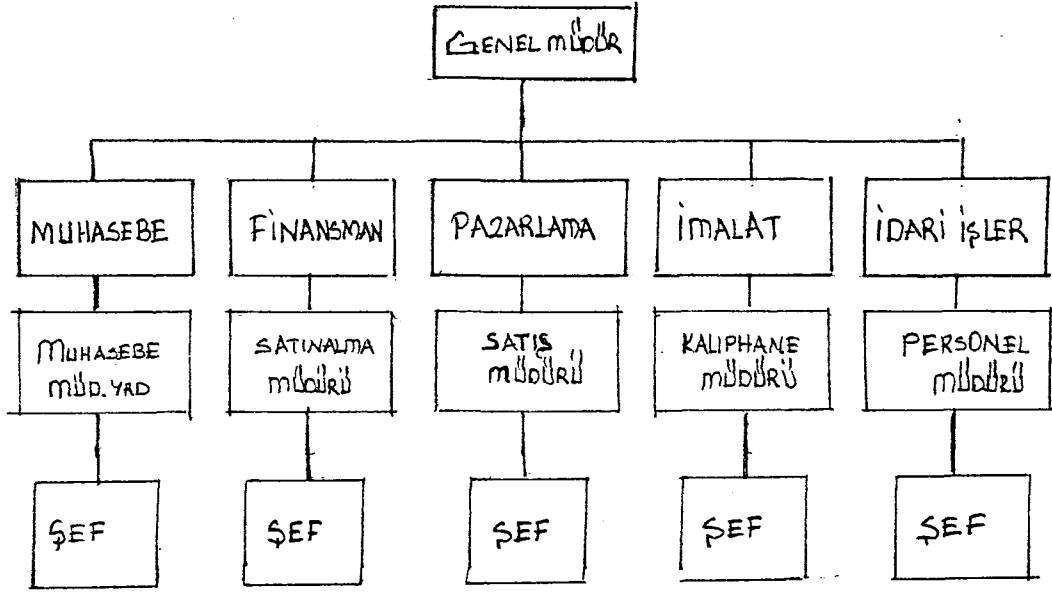
1- İşletmede fonksiyonel temele göre bir gruplandırma söz konusudur. (ŞEKİL-11) Ürgütlenme<sup>de</sup> toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili herhangi bir bölüm yada şube oluşturulmamıştır.

2- Bu tür ayrımlar yoktur.

3- Yoktur.

4- Üst kademedeki sorumluluklar fazladır. İşletmenin sürekliliğini sağlama sorumluluğunun yanında faaliyetlerden dolayı topluma, devlete ve tüketiciye hesap verme sorumluluğunu taşımaktadır.

5- Yoktur.



ŞEKİL-11: Süeler A.Ş'nin Ürgüt şeması

6- İşletmede 3 eski hükümlü, 3 sakat işgören bulunmaktadır. Yasaların öngördüğü ölçüdedir.

7- İşgörenlerin sağlıklı bir ortamda çalışmalarını için gürültü ve tozun sağlığa zararlı olup olmadığına ilişkin ölçümler yapılıyor. Ayrıca işletmede bir sağlık kurulu bulunmaktadır.

8- Hayır.

9- İşletmede sağlık kurulu tarafından iki ayda bir olmak üzere, işgörelere sağlık ile ilgili konularda eğitim verilir.

### III- Yürütme İşlevi

11- Dikkate alınmaz.



2- Bu tür araçlar yalnızca yöneticiler için sözkonusudur. Başarılı yöneticilere ortaklık vasfı verilerek kâra katılmaları sağlanır. Ayrıca yönetime katılmaları da sözkonusudur.

#### IV- U y u m l a ş t ı r m a İ ş l e v i

1- İşletme bir bütün olarak düşünüldüğünde, yönetim birimlerindeki yöneticiler başarılarını üstlerinden aldıkları talimatlara uyum sağlayarak göstermektedir. Merkezi bir koordinasyon söz konusudur.

2- Tüketici ile uyum, satış servisleri tarafından sağlanıyor. Devlet ile yasal gerekler ölçüsünde uyum sağlanıyor. Devlet ile yasal gerekler ölçüsünde uyum sağlanıyor. Devletin düşük faizli kredi vermesi durumunda daha fazla uyum sağlanacaktır. Bankaların verdiği kredilerin faizleri çok yüksek bu da maliyetleri artırıyor. Bu durumda geliri düşük olan tüketici grupları ürünleri alamıyor. Dış koordinasyonun sağlanabilmesi bir yerde devletin ve finansman kuruluşlarının ucuz kredi vermelerine de bağlı olmaktadır.

3- Uyum sağlanıyor.

#### V- D e n e t l e m e İ ş l e v i

1- Hayır

2- Isı, ışık, nem ve toz oranlarına ilişkin sayısal standartlardan yararlanılır. Türk Standartları Enstitüsünün standartları kullanılmaktadır.

3- Bu tür denetimler henüz yapılmıyor.

## VI- Y e t i Ő t i r m e İ Ő l e v i

1- DıŐarıdan yönetici alındığı için yönetici yetiştirilmesi sÖz konusu değildir.

2- Şu anda hayır.

### A- İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: Alipsan, kâğıt Makinaları Sanayi Ticaret A.Ő.

ÇALIŞMA KONUSU: Kâğıt ve Matbaa Makinaları, parçaları üretimi

KURULUŞ YERİ VE HUKUKU ŞEKLİ: Organize Sanayi Bölgesi Eskişehir, Anonim Şirket.

BÜYÜKLÜĞÜ: 2.145.000.000.- sermaye

TARİHÇESİ: 1990 yılı Şubat ayında montaj işlemleri bitirilerek üretime baŐlanmıştıır.

SERMAYE YAPISI: %51 Özkaynaklar, %49 Dış kaynaklar(Fransa)

### B- İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

İŞLETMENİN SAHİBİ: Holding Allioe Fransa, Meteksan A.Ő  
Ankara

YÖNETİCİLERİN ADI VE SOYADLARI: İsmail Kılınç(İdari Koor-  
dinatÖr)

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TEĞRÜBELERİ: İktisat doktoru

YABANCI DİL BİLGİLERİ VE YURT DIŞI GEZİLERİ: Fransızca

KARA KATILMA:

İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ, FELSEFE VE POLİTİKALAR

a- Devlet ve üretici firmalar bizim dış çevremizi oluşturuyor. Devlet ile olan ilişkiler ihracat, teşvik primleri, vergi ödemelerine ilişkin konularla ilgilidir. Bu ilişkiler mümkün olduğu kadar iyi yürütülmeye çalışılıyor.

b- Toplumsal sorumluluk konusuna olumlu bakmak zorundayız. Her işletmenin amacı kâr olduğuna göre, bu kârı elde edebilmek için toplumun istek, beklenti ve sorunlarına eğilmek zorundasınız. İstek ve beklentilere yanıt verebilecek ürünlerin geliştirilmesini sağlıyoruz.

c- İşletme varlığını risk'e sokmadan, toplum ile iyi ilişkiler geliştirerek uzun sürede dengeli ve tutarlı bir kârlılığa ulaşma yolu tercih edilir. Kârı kısa sürede azamileştirmek, toplumun istek, beklenti ve sorunlarını görmemezlikten gelmek, daha doğrusu toplumsal sorumluluğa karşıt bir kavram gibi görünmektedir.

d- Devlet ve toplum ile mümkün olduğu kadar iyi ilişkiler geliştiriliyor. Çevre yada hava kirliliğine neden olacak bir çalışma söz konusu değildir. Tüketici grupları ile doğrudan ilgili değiliz. Yanlızca ticari alışverişimizin olduğu firmalar bir baskı unsuru olarak kabul edilebilir.

e- Hayır.

f- İşletmeler genel ekonomik politikalardan soyutlanamaz. Bir işletmenin çevreyi kirletmemesi, işsizlere iş olanağı sağlaması, ya da yoksul çocuklara yardım etmesi ülke sorunlarını belki bir parça hafifletebilir. Ancak tümü ile çözmez.

Bu nedenle sorunların çözümünde işletme-devlet işbirliği önkoşuldur. Devletin öncülük etmesi gerekir.

g- Bizim toplumsal sorumluluğumuz, dolaylı olarak tüketicie ulaşan ürünümüzün kaliteli, ve isteğe uygun olmasını sağlamak, çalışanlara uyumlu bir iş ortamı sağlamak olabilir. Bunları yerine getiriyoruz.

h- Üretim alanı ile ilgili olarak, çalışanların sorunlarına çözüm getirmek biçiminde olabilir.

ı- Hayır

i- Henüz yok, çalışanlar ile iyi ilişkiler geliştiriliyor.

k- Tüketici-üretici arasındaki ilişkilerde dengeli ve uyumlu bir yapı oluşturulmasının yanında, üretici, üretici ve devlet-üretici arasındaki ilişkilerin de sağlıklı olması hedeflenmektedir.

### C. YÖNETİM İŞLEVLERİ

#### I- P l a n l a m a İ ş l e v i

1- Kısa ve uzun vadeli planlar vardır. Bunlara işsizlik, ülkenin gelişme düzeyi, ülkedeki ekonomik ve kültürel değişimler yön vermektedir.

2- İşletmenin kuruluş ve işleyiş amaçlarından biri de toplum ile iyi ilişkiler geliştirmektir.

## II- Örgütlenme İşlevi

1- Henüz belirgin bir gruplandırma sözkonusu olmamakla beraber yalnızca idari ve teknik örgütlenme sözkonusudur. Belirgin bir örgüt şeması yoktur. Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin bölüm ya da şube gibi bir birim oluşturulmamıştır.

2- Hayır

3- Yoktur.

4- Üst kademede sorumluluklar işletmenin devamlılığını sağlamak için kararların alınması ve politikaların belirlenmesi ile ilgilidir.

5- Organize sanayi bölgesi istenildiğinde bölgenin ekolojik özelliklerini verdiği için böyle bir çalışma yapılmıyor.

6- Hayır, çünkü personel sayısı devletin belirlediği sınıra ulaşmış değildir.

7- Kuruluş aşamasından itibaren izalasyon, aydınlatma, makina düzenleri ve çalışanın konumu gibi konulara önem verilmiştir.

8- Hayır.

9- Konferans ve seminer verilmiyor. Ancak dışarıda olursa çalışanların katılmasını sağlıyoruz.

## III- Yürütme İşlevi

1- Dikkate alınması zorunludur. Üretim konunuzla ilgili

olarak her işi herkese yaptırmak olurdu değildir. Kişinin davranışları ve özellikleri dikkate almak güdüleyici etkenler arasındadır.

2- İşgörenlerin ailesel, kişisel, toplumsal sorunlarına da çözüm getirmek gerekmektedir. Ekonomik araçlar dışında işgörene saygılı olmak, üretimini ve çabalarını değerlendirmek de güdüleyici faktörler arasındadır. İşletmede bu anlayış ve uygulama söz konusudur.

#### IV- U y u m l a ş t ı r m a İ ş l e v i

1- Uyumlu bir çalışma düzenimiz vardır.

2- Gerek iç çevrede, gerek dış çevrede yasalar, karşılıklı anlayış ve iş ahlakı ölçülerine göre uyum sağlanıyor.

3- Uyum sağlanıyor.

#### V- D e n e t l e m e İ ş l e v i

1- Hayır.

2- Yalnızca işyeri koşullarına ilişkin sayısal standartlar kullanılır.

3- Yapılıyor.

#### VI- Y e t i ş t i r m e İ ş l e v i

1- Henüz böyle bir çalışma yok.

2- Bu konuda bir yöneticinin yetiştirilmesi yararlı olabilir.

#### A. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: Eskişehir Beton Sanayi(Āston)Ticaret A.Ş  
ÇALIŞMA KONUSU: Çeşitli hazır yapı elemanı, panel, boşluklu duvar ve döşeme elemanı, öngerilmeli köprü kirişi, santrifüj ve betonarme direk üretimi.

KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ ŞEKLİ: Eskişehir, Anonim Şirket  
BÜYÜKLÜĞÜ: İşgören sayısı: 300, üretim kapasitesi:50.000 ton/yıl çeşitli hazır yapı elemanı, 120.000 m<sup>2</sup>/yıl panel 300.000 m<sup>2</sup>/yıl boşluklu duvar, ve döşeme elemanı, 1500 adet/yıl öngerilmeli köprü kirişi, 50.000 adet/yıl santrifüj betonarme direk.

TARİHÇESİ: 1965 yılında santrifüj betonarme direk üretmek üzere kurulan Āston, prefabrikasyonun Türkiye koşullarına uygulanmasına öncülük etmiştir. 1980'li yıllarda çok katlı yapı uygulamalarına geçilmiştir.

SERMAYENİN YAPISI: Özkaynaklar.

#### B. İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

İŞLETMENİN SAHİPLERİ: Yavuz Zeytinoğlu

YÖNETİCİLERİ: Şinasi Acar, Genel Müdür: İşletmeler Müdürü, Necdet Çerçi

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TECRÜBELERİ: Makina Mühendisi, Elektrik mühendisi, İnşaat Mühendisi.

KARA KATILMA: — —

YABANCI DİL BİLGİLERİ YURT DIŞI BEZİLERİ: — —

İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ- FELSEFE VE POLİTİKALARI:

a- Devlet ve sanayiciler işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır. Devlet ile olan ilişkiler ekonomik, hukuki ve mali politikaların gerektirdiği yasal düzenlemeler ile sınırlı değildir. Üretimin önemli bir bölümü devlete yapılmaktadır.

b- Toplumsal sorumluluk devlete ve topluma hizmetler sunmak biçiminde kabul edilmektedir.

c- Uzun sürede dengeli ve tutarlı bir kârlılığa ulaşma yolu tercih edilir. Bu sayede devlete ve topluma verilen hizmetin ve üretimin kalitesi artarken işletmenin sürekliliği sağlanmış olmaktadır.

d- İşletmeye göre devlet kuruluşları bir baskı aracıdır. Devlet hem müşteri, hem de vergi ödenen faaliyetlerimizi düzenleyen bir kurumdur.

e- Sanayi atıkları ile çevre kirliliğine, bacalardan çıkan dumanlar ile hava kirliliğine neden olunuyor. Dumanlar karbondioksit ve karbonmonoksit gazı içerdiklerinden atmosfer üzerinde birtakım zararlı etkileri olabilir. Buna engel olmak için filtre ve siklon kullanılıyor. Sanayi atıkları için kapsamlı bir arıtma tesisi yok. Artıklar boş araziye bırakılıyor.

f- Ülke sorunlarının başında işsizlik gelmektedir. İşsizliğe çözüm getirilebilmesi için işletmenin tam kapasite ile çalışabilmesi gerekir. Bunun için devletin iş alanlarını artırması zorunludur.

g- Ekonomik güç gözönüne alındığında bu konuda yapılması gerekenlerin başında çevre kirliliğinin önlenmesi gelebilir.



h- Üretimde yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve kaliteli prefabrik konutların üretimi olabilir.

1- Ana faaliyet konusunun inşaat olması birtakım sanayi atıklarının dışarıya atılmasını gerektiriyor. Bunun önüne geçilemediği için toplumsal sorumluluk konusu ile birleşme sözkonusudur.

i- Modern şehirleşme sürecine katkıda bulunuluyor. (Eskişehir belediyesine yol ayırım şeritleri, bank v.b ücretsiz yapılıyor)

### C. YÖNETİM İŞLEVLERİ

#### I- P l a n l a m a İ ş l e v i

1- Kısa ve uzun vadeli planlar yapılıyor. Planlara en fazla yön veren unsurların başında sanayici ve devlet gelmektedir.

2- Toplum ile iyi ilişkiler geliştirmek ve modern şehirleşme sürecine katkıda bulunmak, ekonomik olmayan amaçlar arasındadır.

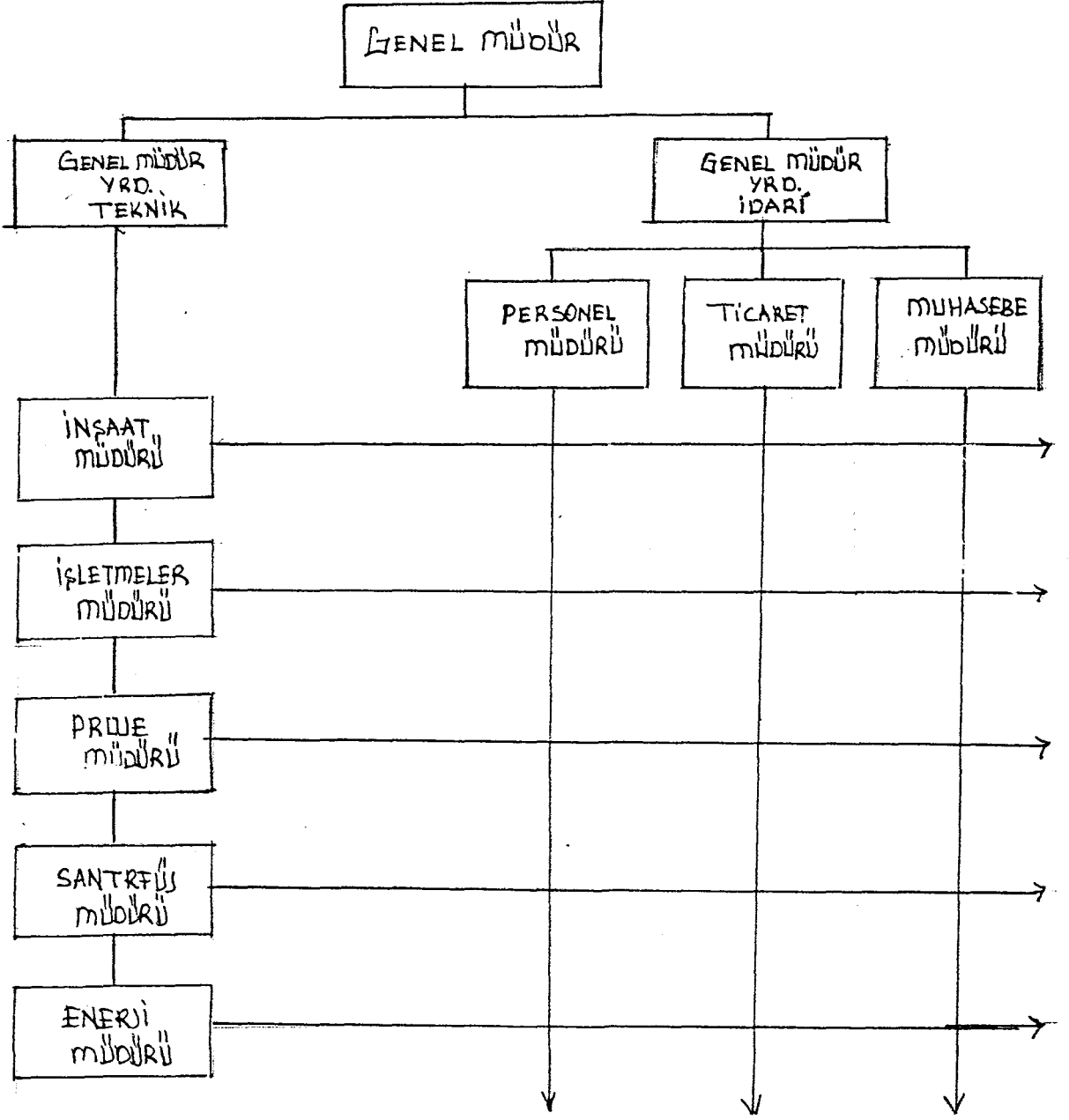
#### II- Ü r g ü t l e n d i r m e İ ş l e v i

1- Metriks gruplandırma sözkonusudur. Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin bölüm ya da şube gibi birimler oluşturulmamıştır. (ŞEKİL-12)

2- Yönetici ve memur kadrosunda yer alanlar için toplumsal statü göz önüne alınır.

3- Yoktur.

4- Üst kademelerde yetki ve sorumluluk artar. Ancak üst yönetim kademesindeki faaliyetlerde, işin gereklerine göre alt kademelerde olduğu gibi teknik özellikler göstermektedir. Toplama olan sorumluluklar üst kademede yer almaktadır.



ŞEKİL-12: ESTON A.Ş.'nin Örgüt Şeması

5- Hayır

6- Yasaların öngördüğü gibi 1 sakat, 1 eski hükümlü çalıştırılıyor.

7- Çalışma koşullarına ilişkin ölçümler yapılıyor. Nemli yerlerde çalışanlara çizme, gürültünün 75 desibelin üzerinde olduğu yerlerde çalışanlara ise kulaklık veriliyor. Ayrıca iş kazaların önlenmesi amacı ile emniyet kemeri ve çelik burunlu bot kullanılıyor. Bunun dışında işçilerin sıcak duş, yemek, servis ve çay salonu gibi olanakları var. İşyerinde bir revir ve röntgen odası ve doktor bulunuyor. İşçiler belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçiriliyor.

8- Şirketin özel bir sandığı var. Üyeler para yatırarak kredi kullanabiliyorlar.

9- Sağlık konularına ilişkin seminerler, kızılay işbirliği ile belirli aralıklarla düzenleniyor.

### III- Y ü r ü t m e İ Ő l e v i

1- Dikkate alınır. Ayrıca işle ilgili emirler verilmeden önce karşılıklı görüşmeler ve anlaşmalar sözkonusudur.,

2- Yıllık yemekler yapılıyor.

### IV- U y u m l a Ő t ı r m a İ Ő l e v i

1- İş ile ilgili konularda yönetim işlevlerinde tam bir başarı sağlanıyor. Bu işlevlerdeki tüm faaliyetler belirli bir amaç etrafında birleştirilerek uyum sağlanıyor.

2- Dış çevre unsuru olarak sendikalar, devlet ve bilim

adamları ile uyum sağlanıyor. Sendikalar ile iki yılda bir işçi ücretleri konusunda toplu pazarlık sistemi ölçülerinde karşılıklı görüşmeler yapılarak (Çimse-İş Sendikası) anlaşma sağlanıyor. Bilimsel çevreler ile uyum sağlanıyor. Gerektiğinde bazı projeler için onların yardımına başvuruluyor.

3- Genellikle uyum sağlanıyor fakat bazı anlaşmazlıkların ortaya çıktığı zamanlar da oluyor. Örneğin finansman kuruluşlarının kredi faizlerini yüksek tutması maliyetleri artırıyor. Gerek devlete ve gerekse özel kesime yapılan işin parası zamanında alınamıyor. Bu sorunların çözümü için gerekenler yapılıyor.

#### V- D e n e t l e m e İ ş l e v i

1- Hayır.

2- Bu tür standartların tümünden yararlanılıyor. Türk Standartları Enstitüsünün standartları kullanılıyor.

3- İşgüvenliğini sağlayan bazı araçların da standardının oluşturulması gerekir. Örneğin piyasada bulunan emniyet kemerleri gereken ölçülerde değildir. 1000-1200 kilo ağırlığı kaldırması gereken emniyet kemerleri bunu karşılamıyor. Bu nedenle her an bir işkazasının ortaya çıkma olasılığı yüksek oluyor. Ayrıca gürültüyü önlemek amacı ile kullanılan kulaklıklar işgörenler üzerinde olumsuz etkilerde bulunuyor. İş güvenliğini sağlayan araçların özelliklerine ilişkin el kılavuzlarında yazılanlar ile araçların özellikleri arasında fazla bir benzerlik yoktur. Yeterli denetim sağlanmamıştır. Bu

durumda devletin bu araçları denetlemesi gerekmektedir. Bu tür araçları yurt dışından getiriyoruz, ancak piyasada bulunan emniyet araçlarını birçok işletme kullanıyor.

## VI- Yetiştirme İşlevi

1- Yetiştirme programları var. İç ve dış kaynakların her ikisinden de yararlanılıyor.

2- Düşünüyor.

### A. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: Porsuk İşçileri Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş.

ÇALIŞMA KONUSU: Civata ve somun üretimi

KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ ŞEKLİ: Eskişehir organize sanayi bölgesi, anonim şirket.

BÜYÜKLÜĞÜ: Sermaye: 780.000.000TL.İşgören:60 kişi, Üretim: 1150 ton/yıl civata, 500 ton/yıl somun.

TARİHÇESİ: 26 Nisan 1974'te Almanya'da çalışan işçiler tarafından iki milyon lira sermaye ile kurulmuştur.

80'li yıllarda deneme üretimi biterek normal üretime geçilmiştir.

SERMAYE YAPISI: Özkaynak

### B. İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

YÖNETİCİLERİN ADI: Abdülkadir Adar, Yönetim kurulu başkanı

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TECRÜBELERİ: Siyasal Bilgiler fa-

kültesi mezunu.

KARA KATILMA: %10

YABANCI DİL BİLGİLERİ YÜRT DIŞI GEZİLERİ: — —

İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ- FELSEFE VE POLİTİKALAR:

a- Ara malı üretildiği için tüketici grupları ile doğrudan bir ilişki sözkonusu değildir. Bununla beraber, halk zaten bu kuruluşun kendisi ve ortağıdır. Devlet ve sanayici işletmenin dış çevresini oluşturmaktadır. Devlet ile olan ilişkiler yasal gereklere göre yürütülüyor. Sanayiciler ile pazar çerçevesinde yürütülüyor.

b- Dış çevreyi oluşturan devlet, sanayici gibi unsurlarla iyi ilişkiler geliştirilerek toplumsal sorumluluklar yerine getirilmektedir.

c- Kaliteli ürünlerin sunulması yönü ile uzun süreli, dengeli ve tutarlı bir kârlılığa ulaşma yolu tercih edilir.

d- Devlet kuruluşları ekonomik ve mali politikaları ile bir baskı unsuru olarak kabul edilebilir. Ayrıca sanayici ve üreticiler de birer baskı unsurlarıdır. Bu baskı unsurlarından, devletin ekonomik ve mali politikalarına uymak yolu ile ilişkilerimizi düzenliyoruz.

e- Sanayi artıklarının oluşma nedeni ile çevre kirliliği ortaya çıkıyor. Ayrıca malzemenin kötü olması nedeni ile üretimde kayıplar ortaya çıkıyor. Sanayi artıkları toplanarak yeniden değerlendirilmesi amacıyla hurdacılara satılıyor.

f- Ülkenin içinde bulunduğu sorunların başında işlet-

melerin tam kapasite ile çalışamayarak verimin düşük olması gelmektedir. Bunun nedeni tarım kültüründen sanayi kültürüne geçisteki sorunları önleyecek alt yapının bulunmamasıdır. Bu konuda Devlet-işletme işbirliği gerekmektedir.

g- Ekonomik gücü olmamasına rağmen, işgörenlere yemek ve giyim yardımları yapılıyor. Bize göre bunlar büyük özveri sayılır.

h- Olanakların elverdiği ölçüde çevre kirliliğinin önlenmesi ve kaliteli ürünlerin sunulması olabilir.

ı- Vardır. Kaliteli ürünlerin üretimi maliyetleri artırıyor.(örneğin otomotiv sanayinde) Maliyetlerin artması dolaylı olarak halkın satınalma gücünü etkiliyor. Daha sıradan ürünlerin üretilmesi durumunda işletmenin kalıcılığı sağlanmıyor.

i- Hayır.

### C. YÖNETİM İŞLEVLERİ

#### I- P l a n l a m a İ ş l e v i

1- Uzun vadeli planlar vardır. Uzun vadeli planları öncelikle ülkenin gelişme düzeyi, ekonomik, mali politikalar yön vermektedir. Bunun dışında siyasi eğilimler ve halkın satınalma gücü planları etkilemektedir.(somun ve civata otomotiv sanayinde kullanıldığı için bu ürünlerdeki arz-talep dengesi halkın satın alma gücünden etkilenmekte ve dolaylı olarak aramal olarak nitelendirilen bu endüstri kolunu da etkilemektedir).

2- Toplum ile iyi ilişkiler geliştirilmesi amaçlanıyor.

## II- Örgütlenme İşlevi

1- Fonksiyonel örgütlenme sözkonusudur.(ŞEKİL-13) Bu örgütlemelerde toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin bölüm ya da şube oluşturulmamıştır.

2- İşe alınacak işgörenin babasının işçi ya da memur olması gerekir. Kırsal kesimde yaşayanların işe alınmamasına özen gösterilir. Bu işletmede çalışacak işgörenin disiplinli ve aktif olması gerekir. Kırsal bölgelerde yaşayanlar bu tür disipline alışamazlar.

3- Yoktur.

4- Üst kademe yönetsel sorumluluğa sahiptir.

5- Hayır.

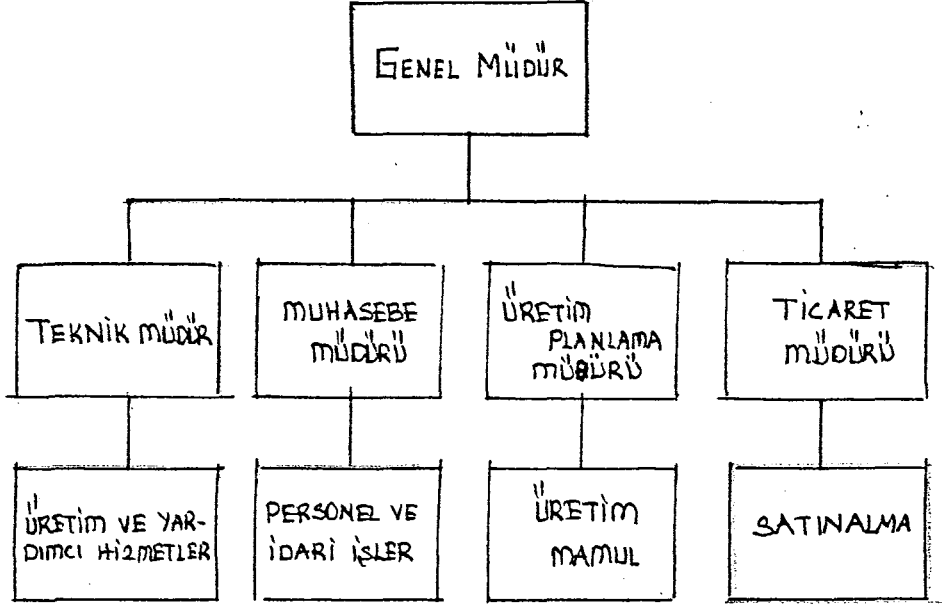
6- 1 sakat ve cezaevinden gelerek çalışın 10 mahkum bulunmaktadır.

7- İşyeri çalışma koşulları gürültü dışında(75 desibelin üzerinde) normaldir. Gürültü için henüz bir önlem alınmadı. Ancak denetim yapılıyor.

8- Yok.

9- İşgörenin öncelikle aldığı ücretin karşılığını vermesi ve kullandığı aletin nasıl kullanılacağını öğrenmesi gerekir. Böyle hizmetler verilmiyor.





ŞEKİL-13: PORIŞ A.Ş'nin Ürgüt Şeması

### III- Y ü r ü t m e İ ş l e v i

1- Dikkate alınmaz. Amaca ulaşmak için disiplin gereklidir. Bunun için emirler olabildiğince otoriter bir özellik göstermektedir. Disiplin için birtakım cezalandırma yöntemlerine başvuruluyor.

2- Faydalanılmaz. Çünkü işgörenler ekonomik beklentilerini gerçekleştirmek amacı ile çalışıyorlar.

### IV- U y u m l a ş t ı r m a İ ş l e v i

1- İşletmedeki yönetim faaliyetlerini amacımız etrafında birleştirmeyi başarıyoruz. İşlevler arasında tam bir bağlantı sözkonusudur. Toplumsal sorumluluk faaliyetleri şu durumda işletmenin iş koordinasyonunda birtakım zorlukların ortaya çıkmasına neden olarak işletmeyi gerçek amacından uzaklaştırabilir.

2- Dış çevreyi oluşturan gruplar ile uyum sağlamak için onların istekleri ve bunlardaki değişimler göz önüne alınıyor, bunun için birtakım inceleme ve araştırmalar yapılıyor.

3- Kredi sağlayan kuruluşlar ile kredi faizleri ve kredilerin geri ödeme sürecinde bir takım uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca devlet kuruluşları ile vergi ve benzeri mali ve ekonomik düzenlemeler nedeni ile uyumsuzluklar olabilir. Finansman kuruluşlarının, üretici ve sanayiciler için belirledikleri kredi limitlerini ve geri ödeme biçimlerini uygun duruma getirmesi gerekir. Bu tür sorunların çözümü için ortak bir çıkar yol bulunarak ve karşılıklı görüşülerek doğru kararların alınması ile çözümlenebilir.

#### V- D e n e t l e m e İ ş l e v i

1- Yok.

2- Türk Standartları Enstitüsünün standartlarından ve Alman standartlarından yararlanılıyor. Bunun dışında diğer tüm sayısal standartlar(ısı, ışık, gürültü vb'ne ilişkin) kullanılır.

3- Yapılmıyor.

#### VI- Y e t i ş t i r m e İ ş l e v i

1- Mühendislerin yönetici olarak yetiştirilmesine önem verilmemektedir. Bunun için iç kaynaklara başvurulur.

2- Düşünülüyor.

## A. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: İCF Isı Cihazları Fabrikası A.Ş.

ÇALIŞMA KONUSU: Her çeşit kömür sobası ve aksesuarları  
Üretimi

BÜYÜKLÜĞÜ: Sermaye: 1.005.000.000.-TL. Personel:302 ki-  
şi, Üretim:150.000 adet/yıl soba.

TARİHÇESİ: 1974 yılında küçük atelyeler halinde çalı-  
şan sobacı esnafı birleşerek anonim şirket durumuna  
gelmişler ve İCF'yi kurmuşlardır. Kurucu ortak sayısı  
18 kişidir. 15.000.000 TL. sermaye ile kurulan İCF,  
1976 yılında faaliyete geçmiştir. Faaliyet yılında 118  
işgören çalıştıran İCF'de yılda 27.957 adet/yıl soba  
üretilmekteydi. Şu anda 10.000 m<sup>2</sup> kapalı olmak üzere  
51.400 m<sup>2</sup>'lik bir alanda faaliyette gösteren İCF; sac  
işleme, kalıp, döküm, taşlama ve polisaj, galvanoplas-  
ti, emaye ve motkaplama, montaj atelyelerinden oluş-  
maktadır.

KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ ŞEKLİ: Eskişehir Organize Sana-  
yi Bölgesi, anonim şirket.

SERMAYE YAPISI: Üzkaynaklar.

## B. İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ:

YÖNETİCİLERİN ADI VE SOYADI: Yönetim Kurulu Başkanı:  
Hasan URSAVAŞ, Yönetim Kurulu Başkan yardımcısı ve  
Genel Müdür: Eşref Güngör.

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TECRÜBELERİ: Ortaokul ve meslek  
lisesi mezunu, sanayici.

YABANCI DİL BİLGİLERİ VE YURT DIŞI GEZİLERİ: — — —

İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ, FELSEFE VE POLİTİKALARI

a- İşletmenin dış çevresini oluşturan gruplar; devlet tüketicisi ve sendikalardır. Devlet'e olan yükümlülükleri başta vergi olmak üzere tümü ile yerine getiriyoruz. Devletin yasalarla öngördüğü mali, hukuki ve ticari politikalar ile çalışma yasasına ilişkin tüm hükümlere uyuluyor. Tüketicilerin istek ve sorunları değerlendiriliyor (sorun tüketiciden kaynaklansa bile) Bunun dışında çalışanlar ile ilişkiler olumlu yönde geliştiriliyor. İşçilerin tümü sendikalıdır. (Türk Metal-İş Sendikası) işçilerin sendikalaşmalarında öncülük edildi. Sendika ile olan ilişkiler karşılıklı anlaşma ve toplu pazarlık sisteminin ölçülerine göre iyi yönde geliştirilmektedir.

b- İşletme toplumsal sorumluluklarını yerine getirmektedir. Bu konuya olumlu bakılıyor. Ancak şu anda toplumsal sorumluluk içeriğinde yer alan herhangi bir faaliyetimiz yoktur. Bununla beraber, çalışma düzenimiz ayrıca bir toplumsal sorumluluk faaliyetini gerektirmeyecek ölçüde gerek çalışanlar gerek devlet, tüketici ve benzeri gruplar için memnuniyet vericidir.

c- Kârın kısa sürede ezamlaştırılması yolu tercih edilmektedir. Ülkede yaşanan enflasyon ortamı, ekonomik ve politik eğilimlerdeki hızlı değişimler, ileriye yönelik kâr planlarını geçersiz duruma getirebilir. Bu nedenle ne yapılabiliyorsa bugün yapılsın düşüncesi ile hareket edilmektedir.

d- Tüketici, devlet ve işsizler baskı unsuru olarak kabul edilmektedir. Tüketicilerin istekleri değerlendiriliyor. Devletin koyduğu yasalar ölçüsünde vergiler ödeniyor. İşsizler grubu için öncelikle iş ve işçi bulma kurumuna kayıtlı işsizlerin isdihdamı için özen gösterilmektedir.

e- Hayır.

f- Ülkenin sorunlarının başında nüfus artışı, işsizlik kaynak sıkıntısı ve gelir dağılımındaki dengesizlik gelmektedir. Devlet desteği ile yatırımların artırılarak işsizliğe çözüm getirilebilir.

g- Her yıl iki üniversite öğrencisine kurs veriliyor (karşılıksız) her yıl 26 lise öğrencisine çıraklık ve mesleki eğitim yasası uyarınca staj olanağı veriliyor. Bunun dışında vergileri ödüyörüz. Türkiye koşullarına göre bu da bir toplumsal sorumluluk olarak kabul edilmelidir. Ayrıca iş yaşamında dürüst ve iş ahlakı ölçülerine göre hareket ediliyor.

h- Tüketici ve işgörelere olan sorumluluklar yerine getiriliyor. Ayrıca çevre kirliliğini önlemek için taşıt ve polisaj, matkap birimlerinde geliştirilen bir teknoloji ile kum, döküm gibi atıkların doğal çevreye ve atmosfere geçilmeden emilerek belirli bir bölümde biriktirilmesi sağlanmaktadır.

ı- İkibinli yıllara yaklaşılan bir dönemde böyle bir ikilemin varlığına inanmak ve işletmenin faaliyetlerini bu biçimde yönlendirmek, bir yerde işletmenin geleceğini tehlikeye sokmak anlamını taşımaktadır. Önceden her şey kâr içinde, ama bugün herşey insan için politikası geçerlidir.

i- İşletme bulunduğu endüstri kolunda tüketicilerin korunmasında, öğrencilere burs vermekle, işsizlere iş olanağı sağlamakla, çevre kirliliğinin önlenmesinde üzerine düşeni yapmakta, eski-nükümlü ve sakat gruplarını istihdam etmekle işyeri çalışma koşullarını insancıl bir duruma getirmekle, toplumsal sorumluluk içeriğinde yer alan bir çok konuyu gerçekleştirmektedir. Bunun bir program biçiminde gerçekleştiriyoruz. Çalışma düzenininin gerekleri yerine getiriliyor. //

### C. YÖNETİM İŞLEVLERİ

#### I- P l a n l a m a İ ş l e v i

1- Planlar en fazla bir yıllık dönemleri içeren kısa ve orta dönemli planlardır. Planlara yön veren unsurların başında, halkın satın alma gücü, ülkenin ekonomik durumu kaynak yetersizliği, işsizlik ve yasal düzenlemeler gelmektedir.

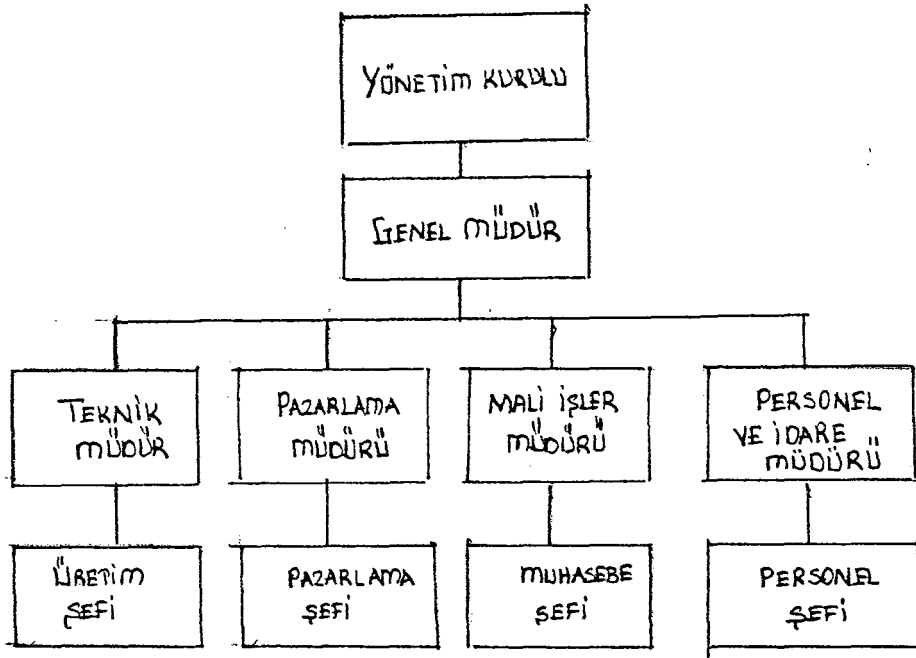
2- İşletmenin kuruluş ve işleyiş amaçları arasında ekonomik olmayan nitelikteki amaçlar tüketicilerin istek ve gereksinmelerini dikkate alarak üretimde bulunmak, toplum ile iyi ilişkiler geliştirmek ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak gibi amaçlar yer almaktadır.

#### II- Ü r g ü t l e n d i r m e İ ş l e v i

1- Fonksiyonel gruplandırma sözkonusudur(ŞEKİL-14).Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin herhangi bir şube yada bölüm oluşturulmamıştır.

2- Bu tür ayrımlar yapılmaz.

3- Yoktur.



ŞEKİL-14 ICF A.Ş.'nin Örgüt Şeması

4- Alt kademede görevler teknik özelliktedir. Toplumsal sorumluluklar orta ve üst kademe yönetimi tarafından yerine getirilmesi planlanan sorumluluklardır.

5- Yoktur.

6- Devletin öngördüğü oran %2 dir. Buna göre bizim 5 sakat, ve eski hükümlü çalıştırmamız gerekiyor. İşletmede 7 sakat ve 6 eski hükümlü işgören bulunmaktadır. Bu durumda devletin öngördüğü oranın üzerinde olduğumuz açıktır.

7- Çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılıyor. Bu konuda çalışma bakanlığından işçi sağlığı müfettişlerine gürültü, gaz ve toz ölçümleri yaptırıldı. Gaz ve toz tehlike sınırlarının çok altındadır. Gürültü bazı bölümlerde 65 desibelin üzerindedir(sağlık koşullarına uygun en yüksek gürültü 75 desibel civarındadır.) Bunun işçiler üzerindeki zararları-

nı önlemek amacı ile onlara kulak koruyucusu dağıtıldı. Ayrıca bu koruyucunun, kullanılmasına ilişkin belirli bir eğitim verildi. İşyerinde işçilerin daha rahat bir ortamda çalışmalarını sağlamak için her an kullanılmaya hazır sıcak duş düzeni, soyunma odaları ve dolapları, yılda iki takım giysi ayakkabı gibi ihtiyaç maddeleri veriliyor.

8- Hayır.

9- Yoktur.

### III- Y ü r ü t m e İ Ő l e v i

1-Dikkate alınmaktadır. Ast-üst ilişkilerinin iyi yönde gelişmesi ve iletişim sisteminin örgütün gereksinmelerine karşılık vermesi yöneticilerin astları ile ilişkilerinde, onların öncelikle insan olduğunu dikkate almalarına bağlıdır. Bunun için astın hazır psikolojik ve toplumsal özellikleri yöneticilerin hareket tarzının (emir verme biçiminin) zaman zaman belirleyicisi olmaktadır.

2- Yılda bir defa gezi programları düzenlenmektedir.

### IV- U y u m l a Ő t ı r m a İ Ő l e v i

1- Planlamadan denetime kadar; gerek toplumsal sorumluluklar, gerek işletme örgütünün çalışma düzeni açısından tam bir uyum sağlanmıştır.

2- Dış çevreyi oluşturan tüketici, devlet, sendika grupları ile karşılıklı anlayış ve yasalar ölçüsünde uyum sağlanmaktadır.

3- Uyum sağlanmaktadır.



## V- D e n e t l e m e İ Ő l e v i

1- Yok.

2- Sayısal olarak, devletin öngördüğü sakat ve eski hü- kümlülerin isdihtamına ilişkin sayısal standartlar çalışma ko- şulları ile ilgili standartlardan yararlanılmaktadır. Ayrıca Üretimde tümü ile Türk Standartları Enstitüsü standartlarına uyulmaktadır.

## VI- Y e t i Ő t i r m e İ Ő l e v i

1- Uzun yıllardan bu yana yönetici kadrosunda bir de- ğişme olmadı. Bu nedenle yönetici yetiştirilmesi ile ilgili hiç bir çalışma yoktur.

2- Şu an bu tür birşey düşünülüyor.

### A. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

İŞLETMENİN ADI: Cicisan Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ő.

ÇALIŞMA KONUSU: Çeşitli şekerli gıda maddeleri Üretimi

KURULUŞ YERİ VE HUKUKİ ŞEKLİ: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi, Halka açık anonim şirket.

BÜYÜKLÜŐÜ: Sermaye: 3.630.000.000.-TL, İşgören: 350 kişi, Üretim: 3600 ton/yıl şekerli gıda Üretimi.

TARİHÇESİ: 1925 yılında Isparta'nın Şarkikarasăağ ilce- sinden, Eskişehir'in Sivrihisar ilçesine gelen bir Őe- kerci ailesi tarafından kurulan işletme, 1964 yılında makineleşmiştir. 1970 li yıllarda tesislerin sayısı artırılıyor. 1976 yılında bir anonim şirket durumuna

getirilerek halka açılıyor. Bugün 20.000 m<sup>2</sup> kapalı olmak üzere toplam 53.000 m<sup>2</sup> alanda modern tesislerde üretim yapılıyor.

SERMAYE YAPISI: Özkaynaklar.

### B. İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

YÖNETİCİLERİN AD VE SOYADLARI: Yönetim Kurulu Başkanı: Yılmaz Özkan Besler, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı: Mehmet Erkan Besler, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı: Mehmet Gürkan Besler Üye: M.Lütfi Ergökman, Üye: Fehmi Balcı(dış ticaret Müdürü)

ÖĞRENİM DURUMLARI VE TECRÜBELERİ: Hukuk Fakültesi ve İşletme fakültesi mezunları, sanayici.

YABANCI DİL BİLGİLERİ- YURT DIŞI GEZİLERİ: İngilizce, Ticari amaçla sık sık yurt dışına çıkılıyor.

KÂRA KATILMA: Sermaye piyasası kanunu gereği: yönetim kurulu üyeleri, kârdan vergiler düşüldükten sonra %5 pay alıyorlar.

İŞLETMEDİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ, FELSEFE VE POLİTİKALARI:

a- İşletmenin vergi, yatırım ve ihracat, çalışma hukuku gibi konulardan dolayı devlet, üretici grupları ile ayrıca tüketicilerle ilişkileri vardır. Devlet ile olan ilişkiler yasal çerçevede içinde olumlu biçimde gelişmektedir. Tüketici ile olan ilişkilerde onların isteklerini ve tercihleri gözönüne alınıyor. Kaliteli, sağlığa uygun ürünler üretiliyor.

b- Toplumsal sorumluluk iddihdam yaratmak, bulunduğu çev-

reye ekonomik katkıda bulunmak, dolayısıyla ülke ekonomisine yararlı olmaktadır.

c- Uzun sürede dengeli ve tutarlı bir kârlılığa ulaşma yolu tercih ediliyor. Çünkü işletmenin kalıcılığı, sürekliliği ve sağlıklı büyümesi hedeflenmektedir.

d- İşsizler tüketiciler ve devlet işletme için bir baskı unsuru olarak kabul edilebilir. İşsizlere iş olanağı yaratılıyor. Onlardan gelen iş talepleri dikkate alınıyor. Ancak bu konuda yapılabilecekler oldukça sınırlı. Tüketiciler için ucuz, kaliteli bol çeşitte ürünler üretiliyor.

e- Hayır.

f- Nüfus artışı, işsizlik, kaynak sıkıntısı gibi sorunlar içinde bulunduğumuz toplumun başta gelen sorunlarıdır. Burada devletin toplumsal bir yükünün olması gerektiği unutulduğu sürece ve devlet yalnızca vergi tahsil ettiği sürece, bu sorunlar artarak gelişecektir. İşletmeler bu durumlarda işsizlere iş olanağı sağlamakla yeni teknolojilerin ülkeye girişini sağlamakla bir yerde çözüm getirebilirler. Bununla beraber, işletmelerin bu konuların çözümünde çevreyi harekete geçirici bir rolü olabilir.

g- İşletme, sürekli istihdam yaratacak yatırımlara yöneldiğinde hem işsizliğe, hem de ülke ekonomisine elinden gelen katkıyı yapmaktadır.

h- Sağlıklı bir gıda üretiminin, öncelikle işletme bazında, genelde de ülke genelinde gerçekleşmesini sağlamak için çaba gösterilmektedir.

1- Hayır.

1- Belli başlı bir program yoktur. Ancak faaliyetlerde toplumu ve sorunlarını dikkate alıyoruz.

### C. YÖNETİM İŞLEVLERİ

#### I- P l a n l a m a İ Ő l e v i

1- İşletmenin planları kısa ve uzun olmak üzere iki türdür. Bu planlara, işsizlik, halkın satınalma gücü, ülkenin gelişme düzeyi, ülkedeki sosyo-ekonomik, kültürel ve politik eğilimler ve bunlardaki değişimler yön vermektedir.

2- Tüketicinin istek ve gereksinmelerini dikkate alarak üretimde bulunulması amaçlanmaktadır.

#### II- Ü r g ü t l e n d i r m e İ Ő l e v i

1- Fonksiyonel gruplandırma sözkonusudur. Belirgin bir örgüt şeması yoktur. Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili bir bölüm henüz oluşturulmamıştır.

2- Dikkate alınıyor. Çünkü ülke koşulları bunu gerektiriyor.

3- Yoktur.

4- Üst kademe yetki ve sorumlulukların en fazla yoğunlaştığı düzeydir. Bununla beraber, ürettiği ürünlerden ve faaliyetlerden dolayı topluma karşı sorumludur. Bu bilinçle hareket edilmektedir.

5- Hayır.

6- Asgari yasanın öngördüğü sayının üzerindedir.

7- Isı, ışık, nem, gürültü gibi çalışma koşulları çalışma bakanlığı müfettişleri tarafından denetlenmektedir. Mümkün olduğu kadar iyileştirmeler yapılmıştır.

8- Hayır.

9- Hayır.

### III- Y ü r ü t m e İ Ő l e v i

1- Dikkate alınıyor. Amaç görevlerin yerine getirilmesini sağlamak olduğuna göre, bu görevlerin anlaşılmasını sağlamak ve iletişimde her türlü araçtan faydalanılması gerekmektedir.

2- Yararlanılmıyor.

### IV- U y u m l a Ő t t i r m e İ Ő l e v i

1- İşletmede amaçlara ulaşılmasında, yönetim işlevleri arasında tam bir uyum sağlanıyor. Topluma duyarlı olmakla dış çevre ile uyumda güçlük çekilmiyor.

2- Dış çevre ile uyum sağlamak için tüketicilerin tercihleri, devlet politikaları başta olmak üzere tüm dış çevre unsurlarının özellikleri ve bunlardaki değişimler yakından izlenmekte, araştırmalar yapılmakta, iletişim kanalları sürekli açık tutularak sağlam bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

3- Tam sağlanıyor.

## V- D e n e t l e m e İ Ő l e v i

1- Hayır.

2- Sayısal standartların tümünden yararlanılıyor. Ayrıca sayısal olmayan unsurlara karşı mümkün olduğu kadar duyarlı olunuyor.

3- Yapılmıyor.

## VI- Y e t i Ő t i r m e İ Ő l e v i

1- İŞletmelerde yönetici olacakların yetiştirilmesine önem verilmektedir. Bunun için iş kaynaklardan yararlanılıyor.

2- Toplumsal sorunlara karşı duyarlı olacak ve toplumsal sorumluluk faaliyetlerini yürütecek yöneticilerin yetiştirilmesi düşünülüyor.

## B- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İŞletme yöneticilerinin anket formunda yer alan sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde bir genelleme yaparak ortak bir yarıya varmak oldukça güç görünmektedir. Anket sonuçlarına göre, doğu işletme yönetiminin genellikle olumlu yanıtlar verme yolunu seçmelerine karşılık, araştırma bulgularına göre işletme yönetiminde toplumsal sorumluluk uygulamalarına ilişkin belirli nitelikte bazı sorunların bulunduğu gözden kaçmamaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan altı işletmenin anket

sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen işletme yönetimi-  
minde toplumsal sorumluluk konusuna ilişkin verilen incelen-  
diğinde aşağıda özetlenen noktalar ortaya çıkmaktadır.

## İŞLETMECİLİK VE YÖNETİCİLİK AMAÇ, FELSEFE VE POLİTİKALARI

İşletmelere toplumsal sorumluluk konusu ile ilgili ola-  
rak amaç, felsefe ve politikaları içeriğinde yer verdikleri  
konular hakkında sorular sorulmuştur. Bu sorular karşılığın-  
da alınan yanıtlara göre aşağıdaki gibi açıklamalarda bulun-  
mak olurludur.

- İşletmeler içinde buldukları toplumun sınırlarını  
oldukça dar bir boyutta algılayarak, işletme-toplum ilişki-  
lerini ekonomik eylemlerin ve yasal düzenlemelerin bir uzan-  
tı biçiminde kabul etmektedirler.

- Toplumsal sorumluluk konusu genellikle ekonomik ey-  
lem ve amaçların gereklerine göre yönlendirilmektedir. İş-  
sizlik, çevre kirliliği gibi toplumsal sorunlar ve beklenti-  
ler üzerinde fazla durulmamaktadır.

- İşletmeler genel olarak uzun süreli ve dengeli bir  
kârlılığın hedeflemelerine karşılık, bu politikanın toplum  
üzerindeki etkilerinin tam olarak bilincine ulaşmamışlar-  
dır. Çünkü kâr'ın azamileştirilmesi ilkesine karşılık top-  
lumsal sorumluluk ilkesi, özellikle zaman ufku yönünden önem  
kazanmaktadır. İşletmeler uzun süreli kârlılık politikasını

daha çok, işletmenin sürekliliğini korumak ya da dengeli büyümeyi sağlamak yönünde hedeflemektedirler.

- İşletmeler genellikle ülkenin içinde bulunduğu sorunların bilincine ulaşmalarına karşılık, bu sorunları bir işletme olarak kalıcı çözümler getirilmesi konusunda yeterli açıklamada bulunamamışlardır. Bu tür sorunların çözümünde devlet kurumunun daha etkin rol oynaması gerektiğini savunmuşlardır.

- İşletmeler genellikle ekonomik eylemleri yerine getirmekle, toplumsal sorumluluklarını da yerine getirdikleri inancını taşımaktadırlar. Bunun için ekonomik ve teknik eylemlerin dışında belirli bir toplumsal sorumluluk çalışması yapılmamaktadır.

**PLANLAMA İŞLEVİ:** Yönetimin planlama işlevi ile ilgili olarak işletmelerden anket formunda yer alan iki konu hakkında bilgi istenmiştir. İşletmelerin verdikleri yanıtlardan elde edilen bilgilere göre, planlamada toplumsal sorumluluk konusunda aşağıdaki sorunlar ile içiçe oldukları söylenebilir.

1) İşletmeler dış çevre unsurlarını oluşturan etmenlere planlarında gözönüne almalarına karşılık, genellikle işletmenin ekonomik eylemlerini doğrudan ilgilendiren konulara öncelik tanınırken, toplumsal beklenti ve sorunlar üzerinde daha az durulmuştur.

2) İşletmeler ekonomik olmayan nitelikteki amaçlarını belirtirken bunlara ulaşmak için ne gibi çalışmalar yapıldı-



ğı konusunda açıklık getirememişlerdir. Buna göre işletmelerin ekonomik işlevlerinin yanısıra toplumsal işlevlerinin bulunduğu düşüncesinin göstermelik olduğunu, işletmelerin yalnızca ekonomik birimler olarak kabul edildiğini belirtmek olurludur.

ÜRGÜTLEME İŞLEVİ: Yönetimde örgütleme işlevi ile ilgili konularda işletmelerden istenen bilgiler sonucunda elde edilen verilere göre belirlenen sorunları aşağıda olduğu gibi sıralamak olurludur.

1) İşletmelerde toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili bölüm, şube gibi birimler oluşturulmamıştır. Ayrıca bu tür görevleri yerine getirecek, sorumlulukları üstlenecek görevli bir işgören bulunmamaktadır. Buna göre toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesinin, işletmenin temel işlevleri ve görevleri arasında yer almadığı görüşünün yaygın olarak geçerli olduğunu belirtmek olurludur.

2) Üst düzey yönetiminin topluma sorumlu olduğu bilincine ulaşılmasına karşılık, bu sorumlulukların neler olduğu ya da bunların ne ölçüde yerine getirildiği konusunda açıklama yapılmamıştır.

3) İşletmeler genellikle çalışma koşullarında gerekli düzenlemelerin ve iyileştirmelerin yapıldığını öne sürmelerine karşılık, bu düzenlemelerin işgören sağlığı ve güvenliği üzerinde ne gibi olumlu ya da olumsuz etkiler yaptığı konusunda açıklamada bulunamamışlardır. İşletme yöneticilerinin

alınan kararların ve gerçekleşen çabaların daha alt düzeylerdeki etkileri konusunda fazla bilgiye sahip olmadıkları ve bu konularda örgütteki iletişim sisteminin gerektiği biçimde çalışmadığı yargısına ulaşmak olurludur.

4) İşgörenlerin sosyo-kültürel bilgi ve görgülerini artırmayı amaçlayan, sağlık gibi konularda bilgilendirmeyi hedefleyen etkinlikler üzerinde fazla durulmuyor.

**YÜRÜTME İŞLEVİ:** Yönetimde yürütme işlevi ile ilgili olarak işletme yöneticilerine yöneltilen sorular karşılığında alınan yanıtlara göre aşağıdaki gibi açıklamalarda bulunmak olurludur.

1) İşletmelerin çoğunluğu, örgütü harekete geçirecek emirlerin verilisinde üstlerin ruhsal, kültürel ve toplumsal özelliklerinin gözönüne alındığını belirtmişlerdir. Ancak bunu belirtirken işgörenin toplumsal bir varlık olduğu noktasından hareket edilmekten çok, ekonomik eylemlerin bir gereği olarak kabul edilmiştir.

2) Güdüleyici etken olarak toplumsal, kültürel ve ruhsal güdüleme araçlarından fazla yararlanılmıyor. Bir yönetici bu konudaki düşüncelerini gizlemeyerek, ekonomik güdüleme araçları dışındaki araçların işgörenlerin işe yöneltilmesinde hiç bir etkinliğinin olmadığını, onları yalnızca disiplin ve ekonomik ödüller ile işe yönelebileceğini belirtmekle, bir çok yöneticinin dışa vuramadığı düşüncelerini ortaya koymuş olabilir.

UYUMLAŞTIRMA İŞLEVİ: Yönetimde uyumlaştırma işlevinde toplumsal sorumluluk konusu ile ilgili olarak yöneticilerin tutumlarını aşağıdaki gibi özetlemek olurludur.

1) İşletmeler, ekonomik eylemlerine ilişkin yönetim işlevlerinde tam bir başarı sağlandığını öne sürerken bunun doğruluğunu ortaya koyacak bir açıklama yapamamışlardır. Ayrıca konunun toplumsal sorumluluk ile bağlantısını kuramamışlardır. Buna göre işletme yönetimlerinin uyumlaştırma işlevi ile toplumsal sorumluluk kavramı ilişkisi konusunda yeterli bilgi düzeyine erişmemiş olduklarını belirtmek olurludur.

2) İşletmeler dış çevre unsurları ile uyumlu olduklarını belirtmenin yanında bu konuda fazla açıklamada bulunamamışlardır. Uyum sağlanamama durumlarının ise çoğunlukla finansal kuruluşlardan ve devletten kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Dış uyumlaştırmayı bu kadar dar boyutta algılayan işletmelerin uyumlaştırma konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıklarını belirtmek olurludur.

DENETLEME İŞLEVİ: Denetleme işlevinde toplumsal sorumluluk konusu ile ilgili olarak işletme yöneticilerine yöneltilen sorular karşısında alınan yanıtlar birleştirildiğinde aşağıda belirtilen durumlar ortaya çıkmaktadır.

1) İşletmeler, toplumsal nitelikteki çalışmaların fayda/maliyet durumunu ortaya koyacak bir çalışmada bulunmamaktadırlar. Bu tür raporların hazırlanmaması işletmelerin top-

lumsal nitelikteki giderlerinin ya da yatırımlarının bir rapor hazırlanmasını gerektirmeyecek biçimde önemsiz ölçüde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2) İş güvenliğini sağlayacak ve meslek hastalıklarını önleyecek araçlarla ilgili bir denetim düzeni oluşturulmamıştır. Bu konunun önemi ve doğurabileceği sonuçlar yöneticiler tarafından tam olarak kavranmamıştır.

YETİŞTİRME İŞLEVİ: Yetiştirme işlevinde toplumsal sorumluluk konusu ile ilgili olarak işletmelerin tutumlarına göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1) İşletmelerde genellikle yetiştirme çalışmalarına önem verildiği söylenmesine karşılık, bunun nasıl yapıldığı konusunda fazla açıklamada bulunmamaları konunun yalnızca yüzeysel kaldığını ortaya koymaktadır.

2) İşletmelerin bir bölümü toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesini düşündüklerini belirtirken bir bölümü de bu tür bir çalışmanın düşünülmediğini belirtmişlerdir. Bu tür çalışmayı düşünmeyen işletmeler böyle bir yöneticiye gerek duyulmadığı izlenimini yaratmışlardır. Konuya olumlu bakan işletmeler ise konunun özünü anlamaksızın yalnızca olumlu bir tavır almak daha iyi görünmek amacını taşıdığı izlenimini yaratmıştır.

## 10. UYGULAMALI SORUNLAR İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

İşletme yönetiminde toplumsal sorumluluk konusu ile ilgili olarak altı işletmenin yönetimlerinde belirlenen uygulamalı sorunlar, işletmeden işletmeye farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle çeşitli sanayi işletmelerinin yönetimlerinde yapılan araştırmalar; Türkiye'de bulunan işletmelerin toplumsal sorumluluk kavramı karşısındaki genel durumunu ortaya koymaktan çok, belirli bir sanayi bölgesinde yer alan işletmelerin yönetimlerinde bulunan, toplumsal sorumluluk konusuna ilişkin uygulamalı sorunları ortaya koymaya yönelmiştir. Bu sorunların kısa sürede çözümünün gerçekleştirilmesi olurlu değildir. Öncelikle toplumsal sorumluluk kavramının işletme yönetimi, politika ve felsefelerinde yer alması, bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu felsefe ve politikalara uygun biçimde hareket edilmesi gerekmektedir.

Burada, önceki kesimde belirlenen sorunlara bağlı olarak getirilen çözüm önerileri aktarılmaya çalışılacaktır.

## PLANLAMA İŞLEVİNE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1) Yönetim eyleminin başlangıç noktasını oluşturan planlama işlevi, işletmelerin toplumsal sorumluluklarının da başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmelerin planlama işlevinde, uzun ve kısa süreli planlarında buldukları toplumu oluşturan öğeleri yalnızca işletme eylemleri ile ilişkili olduğu için değil, bulunduğu toplumda var olmanın gerektirdiği sorumluluk bilinci ile yer vermesi gerekir. Bunun için toplumun önceliklerini, bulunduğu bölgenin gereksinmelerini ve beklentilerini gözönüne alması gerekir.

2) Her işletmenin ekonomik nitelikteki amaçlarının yanında ekonomik olmayan nitelikte bazı amaçlar belirleyerek amaçlar sistemini oluşturmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken toplumun önceliklerinden hareket edilmesi yerinde olur.

3) Toplumsal amaçlara ulaşılması için plan, politika, bütçe, yöntem ve programların oluşturulması gerekir. Bunun için neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin almasıların belirlenmesi, almasıların karşılaştırılması ve uygun seçeneğin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durumda toplumun önceliklerine ve işletmenin özel koşullarına göre belirlenecek toplumsal sorumluluk alanlarının saptanması gerekir.

## ÖRGÜTLEME İŞLEVİNE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1) İşletmelerde toplumsal sorumluluklarının yerine ge-

tirilmesi ile ilgili çalışmaların örgütlenmesi, bu çalışmaların dizgesel ve planlı biçimde gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Bunun için toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayacak, bu konuda yapılacak çalışmaları; planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevleri ile yerine getirecek bir toplumsal sorumluluk biriminin işletme örgütünde yer alması yararlı olabilir.

Sürekli olarak toplumsal sorumluluk konuları ile ilgilenecek, bu alandaki sorunları ele alabilecek ve işletmenin diğer bölümleri ile uyum içinde çalışarak uygulamalar hakkında onlara bilgi verebilecek toplumsal sorumluluk bölümünde görev alacak yöneticilerin; üst yönetim düzeyinde yer alan yöneticilerle ilişki içinde olması, görev yetki ve sorumluluklarının işletmenin toplumsal sorumlulukları bağlamında belirlenmesi gerekir.

Toplumsal sorumluluk bölümünün işleyişinin sağlanması, toplumsal sorumlulukların yönetiminde; planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Planlama işlevinde, toplumun önceliklerine ve işletmenin özel koşullarına göre belirlenecek toplumsal sorumluluk konularında neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararların alınması gerekir.

-Örgütlendirme işlevinde, planlanan toplumsal sorumlulukların gerçekleştirilmesini sağlayacak işçörenlerin se-

çilip atanması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, yer araç ve yöntemlerin sağlanması gerekmektedir.

-Yürütme işlevi, toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi için örgütü harekete geçirecek emirlerin verilmesi, işgörenlere amaçlara ulaşılmasında önderlik edilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda işgörenlerin güdülendiği bir yönetim sürecidir.

-Uyumlaştırma, toplumsal sorumluluklara ilişkin çalışmaların ortak bir amaç çevresinde toplandığı ve işletmenin diğer işlevleri ile bütünleştirildiği bir yönetim işlevidir.

- Denetleme, toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesinde örgütün başarısını ortaya koyan, planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir yönetim işlevidir.

-Yetiştirme işlevi, işletmede toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesi çalışmalarının yapıldığı yönetim işlevidir.

Yukarıdaki açıklamaların dışında toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi için işletmede yönetim kuruluna ve üst düzey yöneticilerine yol gösterecek sürekli bir komitenin oluşturulması önerilebilir. Komiteyi oluşturacak görevlilerin farklı uzmanlık konularında tecrübeli ve eğitilmiş olması, bu tür uygulamayı daha verimli bir duruma getirebilir.

2) İşletme yöneticileri toplumsal sorumluluk bilinci ile örgütün üyesi olan ve ona toplumsal bir özellik kazandı-



ran işgörenlere üniversite ve çeşitli kurumların işbirliği ile kültürel toplumsal ve sağlık ile ilgili konularda konferans seminer gibi etkinliklerin sağlanması için daha ciddi çalışmalarında bulunulması, bunun için politika ve yöntemlerin oluşturulması önerilebilir.

3) İşyeri çalışma koşullarının işgörenin sağlığına uygunluğunu belirleyecek bir uzmanın işletme örgütünde görev alması yerinde olur. Böyle bir görevlinin üretim bölümüne bağlı olarak çalışması önerilebilir.

#### YÜRÜTMEYE İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:

Yönetimde yürütme devingen bir süreçtir. İnsan ilişkilerinin ileri boyutta olduğu bir işlev olması, yöneticilerin örgütü harekete geçirecek emirlerin verilişinde astların ruhsal, toplumsal, kültürel özelliklerini gözönüne almalarını gerektirmektedir. Yöneticiler bunu, işgörenlerin toplumsal bir varlık olduğu bilinci ile yerine getirdiklerinde başarılı olabilirler.

İşgörenleri işe yöneltmede kullanılan güdüleme araçları arasında yönetime katılımın sağlanması, toplumsal ilişkilerin ve karşılıklı anlayışın benimsenmesi gibi ekonomik nitelik taşıyan araçlardan daha etkili olmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu tür nitelikteki güdüleme araçlarına ağırlık vermesi toplumsal sorumluluklarından birini yerine getirmesi anlamını taşımaktadır.

#### UYUMLAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:

İşletmelerin iç ve dış çevreleri ile uyumlu bir yapı oluşturabilmeleri toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ile yakından ilgilidir. İşletmelerin özellikle sürekli değişen dış çevre koşulları ile uyumunun sağlanabilmesi için bulunduğu toplumun önceliklerini, sorunlarını, kültürel ve toplumsal özelliklerini değerlendirebilecek ve toplumsal sorumluluklar ile yönetim eylemleri arasında bir bağlantı sağlayacak bir çalışma grubunun oluşturulması önerilebilir. Böyle bir çalışma grubunun üst yönetim düzeyine bağımlı olarak görev alması yerinde olabilir.

#### DENETLEMeye İLİŞKİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:

1) İşletme yönetiminde toplumsal sorumluluk çalışmalarının ve sorumlulukların yerine getirilmesi için yapılan giderlere ilişkin bir fayda/maliyet analizinin yapılması ve mali yıl sonunda bu çalışmaların bilançosunun çıkarılarak toplumsal denetim raporlarının hazırlanması işletmelerin bu konuda daha sistemli ve bilinçli çalışmasını sağlayabilir. Bunun için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip işgörenlerin işletme örgütünün muhasebe ya da mali işler bölümüne bağlı olarak çalışması yararlı olabilir.

2) İşgörenlere daha sağlıklı bir iş ortamı hazırlamak amacıyla kullanılan iş güvenliği araçlarının kullanıma ne ölçüde uygun olduğunun, işin gerektirdiği sakincaaları ortadan kaldırıp kaldırmadığını denetleyecek bir uzmanın görevlendirilmesi

rilmesi ya da bu konuda bilimsel kurumlar ile işbirliği yapılması gerekmektedir. Ayrıca piyasada satılan ve standartı oluşturulmamış iş güvenliği araçlarının, devlet kurumu tarafından üretiminin ve satışının yasaklanması ya da denetim altına alınması gerekir.

#### YETİŞTİRMEYE İLİŞKİN ÖNERİLERİ

İşletmelerde gelecekteki yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılırken, işletmenin bugün ya da ileride üstlenmek durumunda olduğu toplumsal sorumluluklarını yerine getirecek, bu konudaki çabaları planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma, denetim ve yetiştirme faaliyetleri ile gerçekleştirebilecek yöneticilerin yetiştirilmesi gerekir. Bunun için pazarlama üretim, finans gibi işlevsel alanlardaki eğitimin dışında, toplumsal konular ile ilgili bir eğitim ve yetiştirme programlarının hazırlanması yararlı olabilir.

V - SONUÇ

Üzdeksel ve insani üretim etmenlerini bir araya getirmek, mal ve hizmet üretmek, dağıtmak gibi ekonomik ve teknik çabaların toplumsal fayda yaratmak amacıyla birleştirildiği; hukuki, politik ve toplumsal işleyişe sahip sistem olarak kabul edilen işletmeler, toplumun önemli bir parçasını oluşturmaktadırlar. Toplumu oluşturan aile, devlet, din, ekonomi ve eğitim gibi kurumlar ile işletmeyi oluşturan üzdeksel ve insani ögeler içiçedir. Mal ve hizmet üretmek amacıyla kaynaklarını toplumdaki alan işletme, toplumdaki aldığıni yine topluma vererek sürekli ve devingen bir uyarlılık göstermektedir. İşletmelerin sürekliliğinin sağlanması toplum ile olan girdi-çıkıtı alışverişinin kesintisiz bir biçimde sürmesine bağlıdır.

İşletme-toplum ilişkileri genellikle toplumun ekonomik politik, hukuki, kültürel ve teknolojik yapısı içinde gerçekleşmektedir. Bununla beraber işletmelerin dış çevreleri yalnızca içinde buldukları toplum ile sınırlı değildir. İşletmeler zamanla diğer toplumlar ile birtakım ilişkiler geliştirmek durumunda olabilirler. Bu nedenle, diğer toplumların da kültürel teknolojik politik ve ekonomik yapıları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Toplum olarak yaşama olgusu beraberinde birtakım sorumlulukları da getirmektedir. Bir insanın diğer insanlar ile iyi ilişkiler geliştirilebilmesi, öncelikle toplum olarak yaşamanın gerektirdiği sorumluluklarının bilincine ulaşması-

na bağılıdır. Bu sorumluluk okulda, sokakta alışverişte insanların bulunduğu her toplumsal ilişkide ortaya çıkmaktadır. İşletmeler de insanlardan oluştuğuna göre, toplumda var olmanın gerektirdiği sorumlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu sorumluluğu, "İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu" kavramı ile açıklamak olurludur.

İşletmelerin toplumsal sorumluluğu kavramı, işletmelerin ekonomik amaçlarının yanında, planlarında içinde bulunduğu ve sürekli ilişki içinde olduğu toplumun istek, beklenti ve sorunlarına duyarlı olması anlamında kullanılan bir kavramdır.

İşletmelerin toplumsal sorumluluklarını, işletmenin iç çevresine ilişkin toplumsal sorumluluk alanları ve dış çevresine ilişkin toplumsal sorumluluk alanları olmak üzere iki bölümde incelenebilir.

İç çevresi ile ilgili toplumsal sorumlulukların hareket noktası işgörenlerdir. Bu sorumluluklar; işyeri çalışma koşullarının düzenlenmesi, eğitim ve geliştirme hizmetlerinin verilmesi ve sosyal hizmetlerin verilmesi gibi alanlardan oluşmaktadır.

İşletmenin dış çevresi ile ilgili toplumsal sorumlulukları, işsizliğe çözüm getirilmesi, kaynakların korunması, doğal çevrenin korunması, tüketicilerin korunması ve kaçınılmaz şehirleşme sürecine katkıda bulunulması gibi konulardan oluşmaktadır.

İşletmelerin toplumsal sorumluluk alanları, her toplumun önceliklerine, kültürel, ve ekonomik özelliklerine, işletmelerin özel koşullarına göre farklılıklar gösterebilir.

İşletmede istenen amaçlara ulaşılabilmesi için insan çabalarını düzenleyen ve planlama, örgütlendirme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme işlevlerinden oluşan yönetim eylemi içinde toplumsal sorumluluğa da yer verilmektedir.

Buna göre planlamada, neyin nasıl ve ne zaman yapılacağına ilişkin ekonomik ve teknik kararlar alınırken toplumun istek ve beklentilerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Örgütlendirme işlevinde, işgören seçimi ve atamasında fırsat eşitliğinin yaratılması, eski hükümlü ve sakatlarında işe alınması, çalışma koşullarının düzenlenmesi gerekmektedir.

Yürütmede, işgörenlerin ruhsal, kültürel, toplumsal özelliklerinin dikkate alınması, ekonomik güdüleme araçlarının yanında toplumsal ve kültürel araçlardan da yararlanılması gerekmektedir.

Uyumlaştırmada, iç ve dış çevre ile uyumlu bir yapı oluşturmak için her iki çevrenin de istek ve beklentilerine karşı duyarlı olması gerekir.

Denetlemede, örgütün toplumsal başarısını ortaya ko-

yacak maliyet/yerar analizlerinin yapılması, denetim standartlarının oluşturulması gerekir.

Yetiştirme, toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili bir yönetim işlevidir.

Toplumsal sorumluluk kavramı geleneksel yönetim ve örgüt kuramları içeriğinde yer almayan bir kavramdır. Yeni geleneksel örgüt kuramına ilişkin çalışmaları gerçekleştiren Elton Mayo, işgörenleri toplumsal bir varlık olarak kabul ederek, işletmenin toplumsal sorumlulukları ile ilgili önemli bir adım atmıştır. Çağcıl yönetim ve örgüt kuramlarının temelini oluşturan sistem yaklaşımı işletmeyi açık bir sistem olarak tasarlayarak işletmelerin iç çevrelerine ve dış çevreleri ile ilgili toplumsal sorumluluklarının bilincine ulaşmalarında öncülük etmiş bir yaklaşımdır.

İşletme yönetiminde toplumsal sorumluluk konusuna ilişkin uygulamalar sonucu, araştırma kapsamına alınan işletmelerin yönetimlerinde birtakım sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sorunlar işletmelerin toplumsal sorumluluk bilincine ulaşmamlarından, ekonomik eylemlerin dışındaki, işletmenin çıkarları ile doğrudan ilgili olmayan konular üzerinde fazla durmamalarından ve toplumsal sorunların çözümünü devlet kuruluşlarının görevi olarak algılamalarından kaynaklanmaktadır.

Toplumsal sorumluluk konusuna ilişkin belirlenen uy-



gulamalı sorunların çözüümü için işletmelerin amaç, felsefe, politika ve değerler sistemini gözden geçirmesi ve toplumsal sorumluluk olgusuna politika ve felsefelerinde yer vermeleri, bu konudaki sorunların çözüümü için bir başlangıç olabilir. Yönetim eylemlerinde toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket ederek planlama, örgütleme yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevlerinde toplumun istek beklenti ve sorunlarını gözönünde bulundurması gerekmektedir.

VI - EKLER

EK: İŞLETME YÖNETİMİNDE TOPLUMSAL SORUMLULUK KONUSUNA İLİŞKİN  
ANKET FORMU

A. İŞLETMENİN KİMLİĞİ

- 1- Adı ve Çalışma Konusu
- 2- Kuruluş yeri ve Hukuki şekli
- 3- Büyüklüğü (sermaye, personel, üretim kapasitesi vb) büyüklük ölçülerinden uygun olanlardan yararlanınız.
- 4- Kısa bir tarihçesi
- 5- Sermayenin yapısı (sabit döner, öz kaynaklar, dış kaynaklar)

B. İŞLETMENİN SAHİP VE YÖNETİCİLERİ

- 1- Ad ve Soyadları
- 2- Öğrenim Durumları tecrübeleri
- 3- Bildikleri yabancı dil ve yurt dışı gezileri
- 4- Kâr'a katılma varsa, şekli oranı ve miktarı
- 5- İşletmecilik ve yöneticilik amaç, felsefe ve politikaları

a- İşletmenin dış çevresini oluşturan halk, tüketici, let, sanayici ve sendika gibi gruplar ile ilişkileri hakkında eğilimleri nasıldır?

b- İşletmenin Toplumsal sorumlulukları hakkında düşünce ve eğilimleri nasıldır?

c- Kârın kısa sürede azamileştirilmesi ya da işletmenin varlığını riske sokmadan toplum ile iyi ilişkiler geliştirilerek, uzun sürede dengeli ve tutarlı bir kâr-

İlişğe ulaşma yollarından hangisi tercih edilmektedir.  
Nedenleri ile açıklayınız.

d- İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalında; tüketici, sanayici, devlet kuruluşları ve işsizler gibi grupların hangileri baskı unsuru olarak kabul edilmektedir. İşletmenin baskı unsurları karşısındaki tutumu nedir?

e- İşletme faaliyetlerinin topluma zararlı bir yönü var mıdır. Yanıtınız evet ise ayrıntılı açıklamada bulununuz.

f- Size göre bugün ülkemizin karşı karşıya kaldığı toplumsal sorunların (işsizlik, kaynak sıkıntısı, çevre kirliliği vb.) başında neler gelmektedir. İşletmeler bu sorunlara ne yönde çözüm getirebilirler?

g- İşletmelerin sahip oldukları ekonomik güç ile orantılı bir sorumluluk yüklenmeleri gerekmektedir. İşletmenizin ekonomik gücünü gözönüne aldığınızda, toplumsal sorumluluğun ölçüsü ne olabilir. Açıklayınız.

h- İşletmenizin uğraş konusunu gözönüne aldığınızda ilgilenebileceği toplumsal sorumluluk alanları neler olabilir. (İşletmenin en fazla yüzyüze olduğu tüketici dışı çevre, işgören gibi unsurları dikkate alınız)

ı- Sizce toplumsal sorumluluk kavramının, işletmenizin ana faaliyet konusu ile çatişan yönleri var mıdır. Açıklayınız.

İ- İşletmenin uygulamaya koyduğu toplumsal sorumluluk programları var mıdır? Açıklayınız.

k- Yukarıdaki açıklamaların kapsamı dışında olan ancak, işletmenin özel koşullarına göre sizce önemli olan başka konular varsa açıklayınız.

## C. YÖNETİM İŞLEMLERİ

### I- P l a n l a m a İ ş l e v i

1- İşletmenin kısa ve uzun dönemli planları var mıdır? Bu planlara aşağıdaki konulardan hangileri yön vermektedir.

a- İşsizliğin artışı

b- Halkın gelir düzeyi

c- Ülkenin gelişme düzeyi ve sosyo-ekonomik, kültürel, politik eğilimler ve bunlardaki değişimler

d- Nüfus artışı karşısında doğal kaynakların yetersiz oluşu

e- Doğal dengenin bozulması

f- Düzensiz ve plansız şehirleşme

g- Yasal düzenlemeler

ı- Diğerleri

2- İşletmenin kuruluş ve işleyiş amaçları arasında ekonomik olmayan nitelikte amaçlar var mıdır? Açıklayınız Bu amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin plan ve politikaları belirtiniz.

### II- Ü r g ü t l e n d i r m e İ ş l e v i

1- İşletmede, bölüm, şube, servis gibi ayrımlar hangi temel göre yapılmıştır. Bu gruplandırmada toplumsal sorum-

lulukların yerine getirilmesine ilişkin bir bölüm oluşturulmuş mudur? Oluşturulmuş ise, örgüt şemasındaki konumunu belirtiniz.

2- İşgören seçimi ve atamasında, işin gerektirdiği eğitim, tecrübe ve yetenekler dışında cinsiyet, toplumsal statü ve yöre gibi ayarlar dikkate alınıyor mu, neden?

3- İşletmede toplumsal sorumluluklar ile ilgili görevli işgören var mıdır? Var ise görev yetki ve sorumlulukları nelerdir.

4- Örgütün alt düzeyinde teknik, orta düzeyde fonksiyonel özellik gösteren faaliyetler, üst düzey yönetimde stratejik ve kavramsal (önceden belirlenemeyen, dışsal) özellikler göstermektedir. Toplumsal sorumluluklar da üst kademeyle ilgilendirilen bir konudur. Sizin işletmenizdeki durum nasıldır. Sorumluluklar en alt düzeyden en üst düzeye, nasıl bir değişim göstermektedir.

5- İşletmede fabrikaların kurulduğu bölgenin ekolojik özelliklerini ve bunlar üzerindeki etkilerini önceden belirlemeye yarayan çevresel etki değerlendirmesi ve benzer çalışmalar yapılıyor mu?

6- İşletmede eski hükümlü ve sakat işgören var mı? varsa sayılarını belirterek, bunun yasaların öngördüğü sayılar karşısındaki durumunu açıklayınız.

7- İşgörenlerin çalışması ile ilgili, işyeri çalışma koşullarında ne gibi düzenlemeler yapılıyor (ısı, ışık, nem, gürültü ve işgörelere işyerinde sağlanan olanaklar ile

ilgili açıklamalar yapınız).

8- İşgörenlerin sosyal sigortalar gibi kurumların dışında, özel sigorta ve emeklilik fonları gibi hizmetlerden yararlanıyorlarmı?

9- İşgörenlere mesleki ve teknik eğitim dışında, onların bilgilerini artırmayı amaçlayan kültürel ve sağlıklı ilgili konularda seminer, konferans gibi hizmetler veriliyor mu?

10- Örgütlemeye ilişkin sizin ekleyebileceğiniz diğer konular.

### III-Y ü r ü t m e İ Ő l e v i

1- Örgütü harekete geçirecek emirlerin astlara verilmesinde işgörenlerin ruhsal, kültürel ve toplumsal özelliklerin dikkate alınıyor mu? Açıklayınız.

2- İşgörenin işe yönelttilmesini sağlayan motivasyon araçları arasında prim, ikramiye gibi ekonomik araçların dışında, onların kültürel ve toplumsal gereksinimlerini dikkate alan motivasyon araçlarından faydalanıyor musunuz?

3- Yürütme işlevi ile ilgili sizin eklemek istedikleriniz.

### IV-U y u m l e Ő t i r m e İ Ő l e v i

1- İşletmeyi uyumlu bir bütün olarak değerlendirdiğinizde, yukarıda belirtilen diğer yönetim işlevleri ile ilgili toplumsal sorumluluk konularında işletmenin göster-

diği başarıyı ve işlevler arasındaki bağlantı ölçüsünü dikkate alarak açıklamada bulununuz.

2- İşletmenin tüketici, devlet, sanayici, sendika ve bilimsel çevre unsurları ile uyumu nasıl sağlanmaktadır.

3- İşletmede yukarıda belirtilen dış çevre unsurları ile uyum tam sağlanamıyor ise bu konunun çözümü için ne düşünüyorsunuz?

#### V- D e n e t l e m e İ ş l e v i

1- İşletmenin ekonomik başarısını ortaya koyan mali raporların yanında, toplumsal başarısını ölçmeye yarayan toplumsal denetim raporlarından yararlanılıyor mu? Açıklayınız.

2- Çalışma koşullarına ilişkin ısı, ışık, nem oranları, sakat ve eski hükümlü işçörenlerin istihdamına ilişkin yasalarla öngörölen oranlar sayısal standartlar olarak kabul edilmektedir. Sayısal olmayan standartlar toplumun değerlendirmeleri ve baskıları biçiminde belirlenmektedir. İşletmede bu standartlar kullanılıyor mu (Ayrıca Türk Standartları Enstitüsünce belirlenen ve uluslararası ölçölere uygun kalite standartları kullanılıyor mu?) açıklayınız.

3- İş güvenliğini sağlayan ve mesleki hastalıkları önlemeye yarayan araçların işletme içinde denetimi yapılıyor mu?



## VI- Y e t i Ő t i r m e İ Ő l e v i

- 1- İŞletmede gelecekteki yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda plan, program ve aliŐmalar yapılmaktadırdır. Yapılıyor ise i ya da dış kaynakların hangisinden yararlandığını açıklayınız( İŞletmede yönetici olacakların yetiştirilmesi ya da dıŐarıdan yönetici atanması).
- 2- Gelecekteki yöneticilerin yetiştirilmesinde, işletmenin toplumsal sorumluluk faaliyetlerini yürütecek yöneticilerin yetiştirilmesi dŐnlyormu? Ayrıntılı bilgi veriniz.
- 3- Yönetici yetiştirilmesi konusuna ilişkin sizin eklemek istediğiniz diğer konular varsa açıklayınız.

VII - YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BRONN, Lester  
(Çev.TOSUN,Kemal) :Yirmidekuzuncu ÜN, İstanbul,  
1979.
- BUDAK, Gürül : "Toplumsal Değişme ve Yenile-  
liğe Açık Toplumlar", İzmir  
Ticaret Odası Dergisi, Y.62,  
S.9 (Eylül, 1969)
- DAN, Halil : İşletme Yönetimi, T.C.Ö.A.İ.E  
Yayınları, Ankara, 1976.
- TECER, Meral
- ÇAM, Esat : Siyaset Bilimine Giriş, İstanbul  
1977.
- DEM, Cemil : "Yönetime Çevresel Yaklaşım".  
Anne İdare Dergisi, C.IX, S.1  
(Mart 1975)
- DAVIS, Keith : Business and Society; Enviro-  
ment and Responsibility, McGraw  
Hill Series In Management, Third  
Edition. Newyork, 1975.
- BLOMSTRON, Robert
- DAVIS, Keith : İşletmelerde İnsan Davranışı,  
(Çev.TOSUN, Kemal) İstanbul, 1982.
- DENISOFF, Serge : An Introduction to Sociology,  
Mc Millan Publications, Newyork  
1963.
- WAHRMAN, Relph
- DERELİ, Toker : Organizasyonlarda Davranış, İst-  
anbul, 1976.
- DESSLER, Gary : Management Fundamental, Fourth  
Ed. Prentice-hall International  
Inc. Florida, 1966.
- DILLEY, Steven : "Sosyal Denetimcilerin Önemi  
ve Etkileri", Yönetim Dergisi  
Sosyal Sorumluluk, Özel sayı-  
sı, Y.3.3. 11 (Ağlar, 1979).

- SÜNMEZER, Sulni : Sosyoloji, İstanbul, 1978.
- DUNCAN, Jack : Management Progressive Responsibility in administration, Random House, Business Division, Newyork, 1983.
- ELKINS, Arthur : A Managerial Odyssey: Problem in Business and its Environment 2nd Ed. Addison Wesley, Pub, Co. 1978.
- CALLAGHAN, Dennis
- ERDOĞAN, İlhan : İşletmelerde Davranış, İstanbul 1983.
- ERDOĞAN, İlhan : "Kültür-Yönetim İlişkisi ve Yönetişel Sorunlarımızın Kültürel Yünü", Yönetim Dergisi, Y.3 S.9 (Kasım, 1978).
- EREN, Erol : İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul, 1979.
- EREN, Erol : "Yönetimde Yetki ve Sorumlulukların Dağıtımı ve Erişli Kömür İşletmeleri Örgütündeki Uygulamalar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.II ,s.1 (Nisan, 1973),
- ERTÜRK, Hasan : "Toplumsal Refah ve Çevre Hirlenmesi", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.2 (Kasım, 1988).
- FRIEDMAN, Milton : Capitalism and Freedom, Phoenix Books, Chicago, 1983.
- GÜZE, Ayferi : Sosyal Devlet Sistemi, İstanbul 1978.

- GREGSON, Shaun  
LIVESEY, Frank  
: Management and The organization, E.L.S.S.Heinemann, London 1985.
- HATİPOĞLU, Zeyyat  
: İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, 1985.
- HATİPOĞLU, Zeyyat  
: İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personal Davranışı, İstanbul, 1986.
- HICKS, Herbert  
BULLET, Ray  
Çev.BAYKAL, Basim  
: Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul, 1981.
- JOHNSON, Richard  
FREMONT, Kast  
ROSENZWEIG, James  
(Çev.ŞİMŞEK, Şerif)  
: "Sistemler Teorisi ile Yönetim", Erzurum, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.II S.2. (Haziran, 1977).
- KARA, Şinasi  
: Devlet ve Politika, İstanbul, 1980.
- KAYNAK, Erdener  
: "Pazarlamanın Sosyal Sorumlulukları ve Türkiye'den Bazı Örnekler", İstanbul, İ.T.İ.A, Dergisi, S.2-1, 1978,
- KAZMIER, Leonard  
: İşletme Yönetimi İlkeleri, T.O. D.A.İ. Ankara, 1979.
- KIŞLALIOĞLU, Mine  
BERKEE, Fikret  
: Çevre ve Ekoloji, Ankara, 1985.
- KOÇEL, Tamer  
: İşletme Yöneticiliği, İstanbul, X 1984.
- KONBAK, Emre  
: Toplumsal Değişme, Remzi Kitabevi, Ankara, 1981.

- ÖNER, Yıldırım : "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", Yönetim Dergisi Y.3.S.12 (Haziran, 1981).
- ÖZALP, İnan : "İşletmelerden Yönetim ve Organizasyon", Eskişehir, 1985.
- ÖZALP, Şan : İşletme Politikası, Ankara, 1975.
- AŞKUN, İnal Cem  
SİNDİREN, Doğan
- ÖZBAŞAR, Bere : "Sosyal Sorumlulukların Yönetimi", Yönetim Dergisi, Sosyal Sorumluluk Özel Sayısı, Y.3, S.11 (Nisan, 1979)
- ÖZCAN, Mehmet : "Dünya'da ve Türkiye'de İşletmelerin ve Fertlerin Sosyal Sorumlulukları", Sevk ve İDare Dergisi, Y.8, S.64 (Aralık, 1973)
- ÖZDEMİR, Mahmut : "Stratejik Yönetim ve Çevre Analizleri", Erzurum Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII s.3-4, Ağustos, 1988
- ÖZDEMİR, Mahmut : "İşletmelerde Stratejik Planlama" Erzurum Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.3-4, Ağustos, 1988.
- ÖZEN, Sevinç : "Aile Kurumuna Bazı Sosyolojik Yaklaşımlar", Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Seminar, s.5 1987.
- ÖZALP, Enver : Sosyolojiye Giriş Dersleri, Eskişehir, 1985.
- PEKİN, Tevfik : Ekonomiye Giriş, İzmir, 1982.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa, 1982

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Personel Yönetimi, Eskişehir, 1985.
- SCHAFFER- Richard : Sociology, Mc Graw-Hill Book  
LAMM, P. Robert Company, 1983.
- SEDEF, Cengiz : İşletmelerin Toplum İçindeki  
Yeri ve İlişkileri, Erzurum,  
Atatürk Üniversitesi, İşletme  
Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1-2  
(Ekim, 1979)
- STEINER, George : "Sosyal Denetim Raporları",  
(Çev.DBA, Beyza) Yönetim Dergisi, Sosyal Sorum-  
luluk Özel Sayısı, Y.3, S.11,  
(Nisan, 1979).
- STEINHOFF, Dan : The world of Business, Mc Graw  
Hill Book Company, Newyork, 1979.
- ŞAHİN Mehmet : "İşletme Yönetimi ve Sosyal  
Sorumluluk", Eskişehir Anadolu  
Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi,  
C.II, S.1 (Ocak, 1984)
- ŞENÇAN, Hüner : "İşletmelerin Sosyal Sorumluluk-  
ları ve Sosyal Sorumluluk Biri-  
minin Örgütlenmesi", İstanbul  
Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Dergisi, C.IV, S.2 (Kasım, 1987)
- ŞİMŞEK, Şerif : "Yöneticilerin ve Örgütlerin  
Dışsal Çevresi", Atatürk Üni-  
versitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, C.VII  
S.3.4 Ağustos, 1986.
- ŞİMŞEK, Şerif : Teknolojik Değişim ve Yönetim  
Sorunları, Erzurum, 1978.
- TALAS, Cahit : Ekonomik Sistemler, Ankara, 1980.

- TENEKEDİOĞLU, Sirol : "İşletmelerin Toplumsal Sorumlulukları", ESADER, C.XII, S.2 (Haziran, 1977).
- TENKER, Lütfullah : İşletme İktisadı, Ankara, 1969.
- TOSUN, Kemal : "İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları", Yönetim Dergisi, Y.3.S.11 (Nisan, 1979)
- TOSUN, Kemal : "Çağımızın Sorun ve Bunalmaları" Yönetim Dergisi, Y.3, S.10. (Şubat 1979).
- TOSUN, Kemal : "Çevre Sorunları ve İşletme-Çevre ilişkileri", Yönetim Dergisi, Y.4, S.14 (mart 1982).
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi, İstanbul, 1982.
- TOSUN, Kemal : "Yönetici Eğitimi Sorunu", Yönetim Dergisi, Y.3, S.12 (haziran, 1981).
- ÜLGEN, Hayri : "Çevrenin İşletme Yapısına Etkisi", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.II, s.2 (Kasım 1973).
- ÜLKEN, Hilmi Ziya : "Sosyal Fayda", Sosyoloji Sözlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1969.
- ÜNSAL, Artun : "Hukuk ve Toplumsal Yaşam", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.XXIX, S.3.4 (Eylül-Aralık, 1974)
- YILMAZ, Türkan : "Teknoloji Seçiminde Çevre Faktörünün Önemi", Çevre ve İnsan Dergisi, Y.3.s.10 (Aralık, 1986)



YOZGAT, Osman

: İşletme Yönetimi, İstanbul, 1980

YÜCEL, Muzaffer

: "Türkiye'de Çevresel Etki Değerlendirmesi", Çevre ve İnsan Dergisi, Y.3, s.7 (Mart, 1988).

ZARAKOLU, Avni

: Temel Ekonomik Sistemler Bilgisi, Ankara, 1978.

: "İşletme", Ekonomi Ansiklopedisi Paymaş Yayınları, G-M, İstanbul, 1983.

: "Responsibility", Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language, 2nd.Ed.1969.

: "Sorumluluk", BÜYÜK LAROUSSE, Sözlük Ansiklopedisi, Gelişim Yayınları, İstanbul, 1986.

: "Sorumluluk", Büyük Lugat ve Meydan Larousse Ansiklopedisi, C.XI, İstanbul, 1969.

: "İş", TÜRKÇE SÖZLÜK, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1983.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- AHMET, Esin : "İşletmelerin Toplumdaki Görün-  
tüsü." Yönetim Dergisi, Sosyal  
Sorumluluk Özel Sayısı, Y.3, S.11  
(Nisan, 1979)
- ALDEMİR, Ceyhan : Ürgütler ve Yönetimi, İzmir, 1985
- ALPAY, Yurdekul : İşletme Planlaması, Cem Yayın-  
evi, İstanbul, 1990
- APPLEBY, Robert : Modern Business Administrati-  
on, E.L.B.s., Pitman, London, 1984
- AŞKUN- İnal Cem : "Türkiye'de İşletmecilik Öğretimi  
ve Ekişehir İktisadi ve Ticari  
İlimler Akademisindeki Gelişmeler"  
ESADER, 50.nci Yıl Özel sayısı,  
Ekim, 1973.
- AŞKUN, İnal Cem : "Çağcıl ve Gelenekçi Toplumsal  
Ortamlarda Çevre-Ürgüt-Birey Mo-  
delleri", Yönetim Psikolojisi  
I.nci Ulusal Sempozyumuna Sunulan  
Bildiriler, T.C.D.A.İ.E., Ankara, 197

- AŞKUN, İnal Cem : Yönetim Ders Notları, Eskişehir İ.T.İ.A.,Yayınları, 1977
- AŞKUN, İnal Cem : "Yönetim ve Örgüt Sorunlarımızın Kargaşa Yaratıcı Genel Soyutları", ESADER, C.XV.S.2(Haziran 1979)
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören Eskişehir, 1973.
- AŞKUN, İnal Cem : Organizasyon Teorileri, Eskişehir, İ.T.İ.A.,Yayını,1972.
- AŞKUN, İnal Cem : "Genel Sistem Kuramı Açısından İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Tasarımı Üzerine Düşünceler", ESADER, C.XV, S.1(Ocak, 1979)
- BARANSEL, Atilia : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul,1985.
- BAŞ, Melih : "Yatırım Projelerinin Çevre Sorunları Açısından Değerlendirilmesinde Bir Araç", Verimlilik Dergisi, (Şubat, 1989).
- BAŞTAYMAZ, Tahir : "İşsizlik Kavramı ve Gelişen Ülkeler", Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F, Dergisi, C.IV, S.2(Kasım 1983)
- SAYAR, Doğan : İşletme Ekonomisine Giriş, Eskişehir, İ.T.İ.A.Yayınları 1982.
- KARALAR, Rıdvan : "İşçi Sağlığının Önemi ve Psikolojik Nedenler", Erzurum, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, C,VII, S.3-4 (Ağustos, 1988).
- SOTTOMORE, T.B. : Toplumbilim, Ankara, 1983  
(Çev.ÜSKAY Ünsal)

- KÖKLÜ, Aziz : Makro İktisat, Ankara, 1976.
- KREITNER, Robert : Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1983.
- KURTKAN, Amiran : Genel Sosyoloji, İstanbul, 1976.
- LONGENECKER, Justin : Management, A. Bell and Howell Company, Ohio, 1984.
- PRINGLE, D. Charles
- MERRIL, E. Charles
- MASSIE, Joseph : İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983  
(Çev. ÖZALP, ŞAN)
- MC GUIRE, W. Joseph : Business and Society, Mc Graw Hill Book Company, Newyork, 1963.
- MERAY, L. Seha : Toplumbilim Üzerine, İstanbul, 1982
- MINER, John : Introduction to Management, A Bell and Howell Company, Ohio, 1985.
- LUCNSINGER, P. Vincent
- ORA, Bayza : "Sosyal Sistemlerde İktidar Sorumluluk ve Humanist Dünya Görüşü", Yeni İş Dünyası Dergisi, Y. 1, s. 7, Mayıs, 1980.
- ÖĞÜZ, Orhan : Genel İktisat Teorisi, İstanbul 1969,
- OLUÇ, Mehmet : İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1978.
- ONARAN, Öğüz : Ürgütlerde Karar Verme, Ankara. 1971.
- ORAL, Güngör : İşletme Organizasyonu ve Yönetim Bursa, 1982.
- OZANKAYA, Üzer : Toplumbilime Giriş, Ankara, 1979