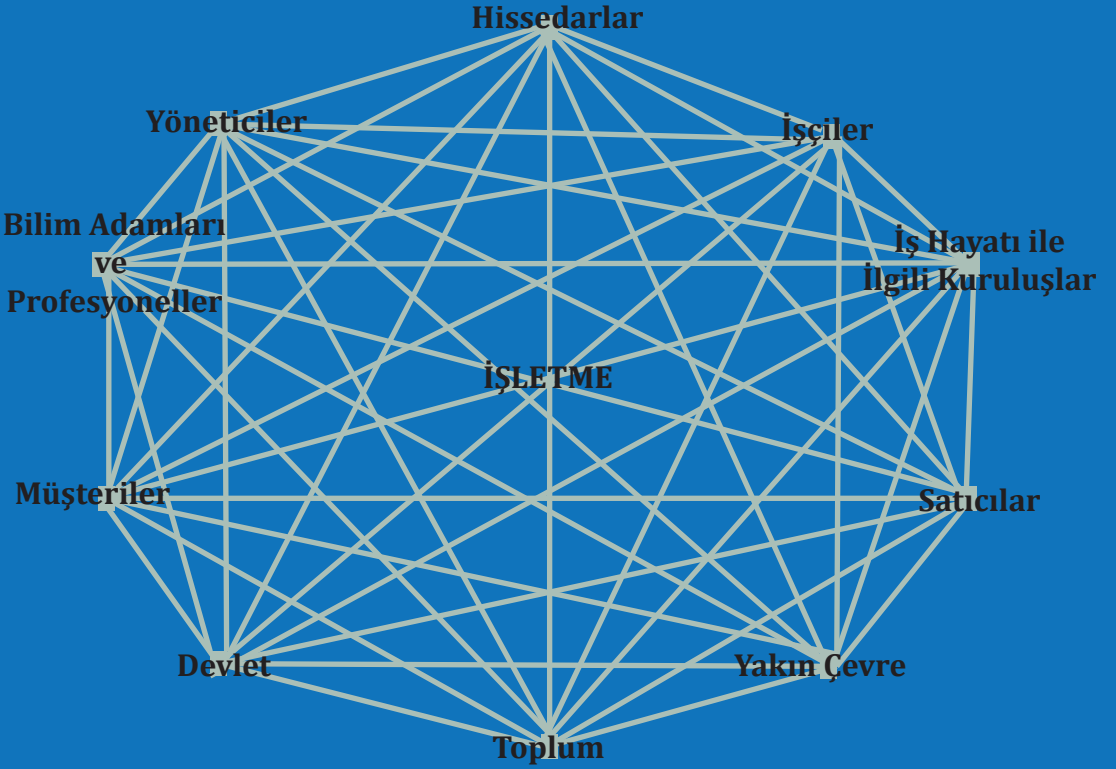
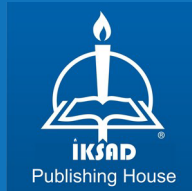


İŞ ADAMININ SOSYAL SORUMLULUKLARI

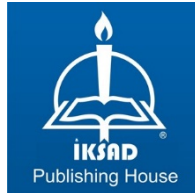


Dr. Öğr. Üyesi İhsan CORA



İŞ ADAMININ SOSYAL SORUMLULUKLARI

Dr. Öğr. Üyesi İhsan CORA



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics
rules.

Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7914-75-8

Cover Design: İbrahim KAYA

March / 2020

Ankara / Turkey

Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

Kadınların da iş hayatına aktif bir şekilde katıldığı ve kadın girişimcilerin büyük başarılar gösterdikleri bir zamanda kitabımızın adının “iş insanı”nın değil “iş adamının sosyal sorumlulukları” olmasından kadın girişimcilerin alınganlık göstermeyeceklerini ümit ediyoruz. Çünkü kitapta her “iş adamı” kavramının kullanıldığı yerde aslında “iş kadınları”nı da kastetmek istiyoruz. İsmi böyle olmasının nedeni 1953 yılında Amerika’da Howard R. Bowen tarafından yazılan “**Social Responsibilities of Businessman**” adlı kitaba istinadendir.

Kitabın yayına hazırlandığı günlerde dünya önce Çin’in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve daha sonra bütün dünyaya yayılan coronavirus- denilen ölümcül bir virüs salgınıyla karşılaştı. Virüs Çin’den sonra ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya, Rusya, İran, İsrail ve bütün dünyaya yayıldı. On binlerce insan hayatını kaybetti. Ülkeler kendi içine kapandılar. İnsanlar korkularından evlerinden dışarı çıkamadılar ve birçok ülkede sokağa çıkma yasağı ilan edildi. Bütün dünya şaşkına döndü. Gelişmiş ülkeler ne yapacağını bilemez hale geldiler. İngiltere velihaht prensi Charles ve Boris Johnson’ın korona testleri pozitif çıktı. İngiltere kraliçesi de sarayından alınıp daha güvenilir bir yere götürüldü. Almanya Başbakanı Angela Merkel virüsten korunmak için kendini karantinaya aldı. Amerikan Başkanı Donald Trump kontrol yaptırarak kendine virüs bulaşmadığını dünyaya duyurdu.

Bütün bunların sebebi mikroskopla bile zor görülebilen küçük bir virüs. Zerre kadar küçük bir mikrop bütün dünyayı hiza ve istikamete soktu. Hani, masum insanları sömürüp onlara dünyayı yaşanmaz hale getiren gelişmiş ülke liderlerinin silahları, uzun menzilli füzeleri, tankları, topları?!!! Hepsi küçücük bir mikrop karşısında yenik düştüler. Bu durum tarihte okuduğumuz bir karıncanın Fravun’u, bir sivrisineğin Nemrud’u öldürmesini hatırlatıyor. Akıl sahibi olanların bu durumdan ibret almaları gerekir.

Kitabın iki ana fikrinden birincisi; yeryüzünde sorumsuz hiçbir insanın olamayacağı ve sorumluluğun evrensel olduğudur. Kitapta hep bu anlatılmaya çalışıldı. Coronavirüs salgını dolayısıyla yaşananlar da bu fikrimizin en açık bir delili oldu. İkinci ana fikir ise zikredilen birçok sosyal sorumluluk konularının kısa dönemde maliyet unsuru olmalarına rağmen uzun dönemde karlılığı artırıcı bir rol oynamalarıdır. Bu nedenle stratejik düşünen bir adamı da bu sorumluluklardan kaçınmak yerine onları üstlenerek uzun dönemde başarılı olmayı amaçlar. Diğer

yandan sorumluluk itici bir kuvvettir. Çünkü iş adamları da üstlendikleri sorumluluk kadar başarılı olurlar.

Sosyal sorumlulukların önemi modern işletmecilikte her geçen gün gittikçe artmaktadır. Çünkü kıyasıya rekabetin yaşandığı piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. Aksi durumda çevresine saygılı olmayan çevrenin taleplerini dikkate almayıp sadece kendi karını artırmayı amaç edinen bir işletmenin piyasada uzun süre tutunabilmesi mümkün değildir. Hiçbir toplumda sadece kendi karını düşünen bir işletmenin faaliyette bulunmasına izin verilmez. Artık Milton Friedman'ın işletmelerin sosyal sorumluluğu yoktur, sosyal sorumluluklar devletin görevidir, işletmelerin sorumluluğu karlarını maksimize etmektir, işletme yöneticileri hissedarların temsilcileridir ve onların çıkarları ön planda tutmalıdırlar görüşü yarım asır geride kalmıştır.

Globalleşen dünyada savaşların şekli de değişmiştir. Yüzyıl önce savaşlar cephelerde tankla topla tüfekle yapılıyordu. Artık yüzyıl önceki gibi sınırlardan taarruz eden İngiliz, Fransız, İtalyan, ya da Rus orduları yok. Şimdi cephelerin yerini pazarlar, orduların yerini işletmeler, komutanların yerini, iş adamları, silahların yerini de markalar ve ürünler aldı. Modern dünyanın orduları; IBM, General Elektrik, Coca Cola, Malbora, Mc Donald's, Matsushita gibi çok uluslu şirketler. Pazarlardaki bu savaşın en güçlü silahı hızlı organizasyon gücüne sahip, sorumluluklarını üstlenmiş, dürüstlük ve iş ahlakı kurallarına uyan kendisi bir lokma ve bir hırka ile yetinirken ihtiyaç sahipleri için bin lokma ve bin hırka üretecek zihniyete sahip iş adamlarıdır.

Kitabımızın herkesin yetki ve unvan istediği hiç kimsenin sorumluluk istemediği bir dönemde sosyal sorumluluk ve iş ahlakı kavramlarının yerleşmesine katkıda bulunacağına inanıyoruz.

Dr. Öğr. Üyesi İhsan CORA

Mart 2020

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

I.İŞLETMELERİN TOPLUM İÇİNDEKİ YERİ VE İLİŞKİLERİ.....	9
A.İŞLETMELERİN TARİSEL GELİŞİMİ.....	11
B.SANAYİ İNKİLABI VE İŞLETMELERİN DOĞUŞU.....	12
C.İŞLETMENİN İLİŞKİ İÇİNDE BULUNDUĞU ÇIKAR GRUPLARI.....	17
1.Hissedarlar.....	17
2.Çalışanlar(personel).....	18
3.Tüketiciler.....	19
4.Devlet.....	20
5.Toplum.....	20
6.Kurumlar.....	21
7.Rakipler.....	23
8.Satıcılar.....	24
9.Yöneticiler.....	24
D. ÇIKAR GRUPLARI KARŞISINDA YÖNETİCİLERİN ROLÜ.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLARIN TANIMI, ANLAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE İLGİLİ TARTIŞMALAR.....	27
A.SORUMLULUK KAVRAMI VE SOSYAL SORUMLULUKLARIN TANIMI.....	27
B.SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ANLAMI, SINIFLANDIRILMASI VE BOYUTLARI.....	29
1.Sosyal Sorumlulukların Hukuki ve Sosyal Boyutu.....	31
2.Sosyal Sorumlulukların Dini ve Ahlaki Boyutu.....	32
C.SOSYAL SORUMLULUKLARIN NİTELİĞİ.....	35
1.Sorumluluk ve Adamsendecilik.....	35
2.Özgürlük ve Sorumsuzluk.....	36

3.Sorumluluk ve Evrensellik	37
4.Sosyal Sorumluluklar ve Sistem Yaklaşımı	38
D.SOSYAL SORUMLULUKLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ	39
1.Sanayi İnkılabı Öncesi Dönem	39
2.Sanayi İnkılabıyla Olan Gelişmeler.....	43
3.Sanayi İnkılabından 20. Yüz Yıla Kadar Olan Dönem	43
4.Yirminci Yüzyıldaki Gelişmeler	44
E. SOSYAL SORUMLULUKLAR HAKKINDAKİ TARTIŞMA VE YAKLAŞIMLAR.....	46
1. İşletmeyi Esas Alan ve Sosyal Sorumlulukları Aleyhindeki Görüş	46
2.Çevreyi de Dikkate Alan Sosyal Sorumlulukların Lehindeki Görüşler	48
3.İş Adamı Sosyal Sorumluluk Üstlenmelidir.....	49
4.İş Adamının Sosyal Sorumluluk Amacı	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ADAMININ SORUMLULUK ALANLARININ BAŞLICALARI	55
A.SERMAYE SAHİPLERİNE KARŞI OLAN SORUMLULUKLAR	56
C.İSTİHDAM POLİTİKALARINA İLİŞKİN SORUMLULUKLAR	57
1. Yakın Çevreye İş İmkânı Sağlama	57
2.Engelli ve Eski Mahkûmların İstihdamı	57
3.Çalışanlara Karşı Olan Sorumluluklar.....	60
_a-)Personelin İşe Uyumu(Oryantasyon-işe intibak):	60
_b-İş ile Personel Arasındaki Uyumun Sağlanması:	63
_c. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi:	64
_d.Personelin işe Gidiş-Gelişlerinde Servis Aracı Bulundurulması	66
4.İş kazalarının Önlenmesi	67
5.Meslek İçi Eğitim ve Görevde Yükseltmeler	70

6.Çalışanlara İnsani Ücret Verilmesi.....	73
7.Çalışanların Cinsel Tacize Karşı Korunması	78
8.Özel Yaşamın Gizliliği.....	82
9.Kadın ve Çocuklara Düşük Ücret Ödememek	83
10.İşe Devamsızlık Sorunu Ve Personel Devir Hızının Azaltılması	84
_a-) İşe Devamsızlık.....	84
_b-)Personel Devir Hızının Azaltılması	86
_c-Oryantasyon Eğitimi	87
11.İş Tatmininin Sağlanması ve İş’ de Monotonluk Sorunun Giderilmesi	91
C-ÜRETİLEN MAL YA DA HİZMETLE İLGİLİ SORUMLULUKLAR	95
1.Ürün Güvenliği ve Tüketicinin Bilgilendirilmesi.....	95
2.Standartlara Uygunluk ve Standartlaştırma.....	98
3. İş Adamı Kaliteli Mal ve Hizmet Üretmelidir.....	100
4.Garanti ve Satış Sonrası Hizmetler.....	101
5.Patent Hakkına Saygı Göstermek.....	102
6.İş konusunda Bilgi ve İhtisas Sahibi Olmak.....	106
7.Fairtrade (Adil Ticaret) Destek Olmak.....	110
8.Helal Ürün Sertifikasyonu Almak.....	113
D-İŞ AHLAKI VE İŞ AHLAKI İLE İLGİLİ SORUMLULUKLARI.....	117
1-Genel Ahlak ve İş Ahlakı.....	117
_a-İş Ahlakının Dayanması Gereken Temel Unsurlar	118
_b-İş Ahlakının Toplumsal Kalkınmayla İlişkisi	120
_c. İş Ahlakının Yükselmesiyle Verimliliğin Yükselmesi Arasındaki İlişki	121
_d-İş Ahlakı ve İş Adamlarının Rolü	122
_e. Türkiye’de İş Hayatının Bugünkü Durumu	123
2.İş adamının İş Ahlakı İle İlgili Sorumlulukları	124
_a. İş Ahlakı ve İşletmelerin Borçları.....	124

_b- Gerçek Dışı Asılsız Reklamlar.....	124
_c-İş Ahlakı ve Haksız Rekabet	127
_d-İş Ahlakı ve Fırsatçı Politikalar.....	128
_e-)İş Ahlakı ve Kredilerle İlgili Sorumluluklar	129
_f.İş Ahlakı ve Sorumlu Tüketim Anlayışı	130
4.İş Adamı Rüşvetin Her Türüsüne Karşıdır.....	130
5.İş Adamı Emredildiği Gibi Dosdoğrudur	135
6.Ahlakı Sınırlar İçerisinde İstihbarat Birimi Oluşturmak	138
7-ÇEVRE KİRLİLİĞİ VE İŞLETMLERİN ÇEVRE KİRLİLİĞİNE KARŞI SORUMLULUKLARI	144
1-Çevre Kirliliği	144
_a-)Çevre Kirliliğinin Genel Niteliği	144
_b- Çevre Kirliliğinin Başlıca Nedenleri.....	145
_c- Çevre Kirliliğinin Uluslararası Boyutları	147
_d- Çevre Kirliliği Konusunda Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Tartışmalar	149
2-Çevre Kirliliği ve Genel Denge.....	153
_a-)Başlıca Kirlenme Alanları.....	153
_b- Ekolojik Denge ve Kainattaki Genel Denge	158
_c- Genel Dengenin Bozulması.....	160
3- Çevre Kirliliği Muhasebesi	161
_a-Çevre Kirliliğinin Maliyeti.....	162
4- İşletmelerin Çevre Kirliliği İle İlgili Sorumlulukları	163
_a.Çevreye Uyumlu Teknolojiler	163
_b.Çevrecilerin İşletme Davranışları Üzerine Etkileri	165
_c-İş Adamının Çevre Korunması Konusundaki Sosyal Sorumlulukları.....	167
E- İŞ ADAMININ İHTİYARİ SORUMLULUKLARI VE KAR AMAÇSIZ FAALİYETLERİ.....	169
1.İş Adamı Çalışanların Kendilerini Geliştirebileceği Bir Ortam Oluşturmalıdır	170
2.İş Adamı Yenilik Taraftarıdır	171

3.İş Adamı Astlarına Yetki Devreder.....	173
F.ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN SORUMLULUKLARI.....	175
ÖRNEK OLAY	178

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLARIN YÖNETİMİ.....	181
A)İŞ ADAMI VE SOSYAL SORUMLULUKLAR	181
1-Yönetim Kavramı ve Sosyal Sorumlulukların Yönetimi	181
ÖRNEK OLAY	183
2. İş Adamı ve Kültür	184
3.İş Adamı Şeffaf Bir Yönetim Oluşturur	188
4.İş Adamı, İş yerinde Mobbinge İzin Vermez	191
5.İş Adamı Çalışanlarının Mutlu Olmasını İster	193
6.İş Adamı Aidiyet Duygusu Oluşturur.....	195
ÖRNEK OLAY	198
ÖRNEK OLAY	199
7.Grupların Çıkarları ve İş Adamının Rolü.....	202
8.Sosyal Sorumlulukların Sinerji ve Çarpan Etkisi.....	204
a. Sosyal Sorumluluklar ve Bereket Kavramı	204
b.Sosyal Sorumlulukların Çarpan (multiplicateur)Etkisi	205
c. Sosyal Sorumlulukların Sinerji Etkisi	206
B.SOSYAL SORUMLULUKLARIN İŞLETME POLİTİKALARINA ETKİLERİ.....	208
1.Sosyal Sorumluluklarla İlgili İşletme Politikaları	208
a.Güç ve Sorumluluk Denkliği.....	208
b. İşletmelerin Uzun Dönemli Genel Amaçları.....	209
c.Sosyal Sorumluluklar ve İmaj Kazanma	210
d. Sosyal Sorumlulukların Öncelik Sırası.....	211
e. İşletmelerin Uzun Dönem Amaçları ve Kısa Dönem Fırsatları	213
2.Sosyal Sorumlulukların Kısa Dönemde Maliyetler Üzerindeki Etkisi.....	214

3.Sosyal Sorumlulukların Uzun Dönemde Karlılık Üzerine Etkisi	216
4.Sosyal Sorumluluklardan Kaçınmanın Uzun Dönemdeki Zararları	217
ÖRNEK OLAY	218
5.Hile, İşletme Gelirlerini Azaltır.....	218
6.Bir işletme Politikası Olarak Dürüstlük	220
7.Üretim İçin Tüketim Politikası.....	221
C.SOSYAL SORUMLULUKLAR VE İNSANA YÖNELİK YÖNETİM	223
1.Ne Ekersen Onu Biçersin	223
2.İş Adamı Hizmetkar Liderdir	224
3.Sorumsuzluğun Neticesi Coronovirüs Salgını.....	227
4.İş Adamı İşletmesinde İsrafa Yer Vermez	228
5.İş Adamına Örnek Sorumluluk Davranışları	230
<u>a</u> .Osmanlı Toplumunda Sorumluluk Anlayışı.....	230
<u>b</u> .Mehmet Akif'in Sorumluluk Anlayışı.....	233
<u>c</u> .Mimar Sinan'ın Sorumluluk Örneği.....	234
<u>d</u> .Bana Pazarın Yolunu Göster	235
6.Atasözlerimiz ve Sosyal Sorumluluk Kavramı	237
KAYNAKÇA	241

**Ticaretle uğraşın ve cesur olun
Çünkü rızkın onda dokuzu ticarettedir.
Hz. Muhammed(s. a. v.)**

BİRİNCİ BÖLÜM

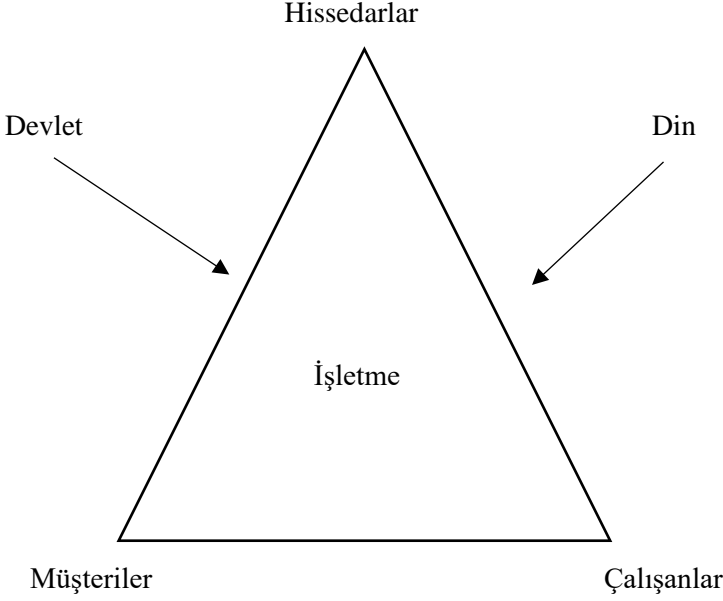
I.İŞLETMELERİN TOPLUM İÇİNDEKİ YERİ VE İLİŞKİLERİ

İşletme kavramı, binlerce kişinin çalıştığı büyük holdinglerden bir kişinin çalıştığı küçük işletmelere, tarım işletmelerinden hastane işletmelerine ve imalat işletmelerine kadar çok geniş bir alanı ifade etmek için kullanılmaktadır. İşte, işletme ismiyle zikrettiğimiz bütün bu kuruluşlar faaliyetlerini toplumun kuralları çerçevesinde ve toplumsal ilişkiler içerisinde düzenlemek ve ele almak zorundadır. Çünkü toplumların yapısı işletmelerin örgütlenme yapısını da belirlemekte ve farklı toplumsal çerçevedeki işletmeler farklı özellikler göstermektedirler. Böylece toplum ile işletmeler bir bütün oluşturmakta ve bu bütünlük içinde işletmeler ile toplum arasında karşılıklı ve sürekli bir ilişki söz konusu olmaktadır. Bu yüzden işletmelerden soyutlanmış bir toplum düşünülemez. Çünkü dünyada insanlar var olduğu müddetçe insanların ihtiyaçları olacaktır. Bu nedenle insanların ihtiyaçlarını karşılayacak olan işletmeler de var olacaktır.

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için en başta gelen şart, onun toplumun talebini karşılamaıdır. Şayet bir işletme toplumun talebini karşılayamıyorsa piyasadan çekilmek zorunda kalır. İşletmeler toplumun talebini öğrenmek için talep tahmin çalışmaları veya tüketici araştırmaları yaparlar. İşte bu araştırmalar bir nevi işletmeyle toplum arasında bilgi akış kanalının kurulmasıdır. Bilgi akış kanalının yanı sıra zaman zaman toplumda tepkiler şeklinde ortaya çıkan bir kontrol (feed back) mekanizmasının varlığını da görürüz. İşletmelerin bir açık sistem olarak ele alınması, bu ilişkilere işletmeler açısından daha büyük önem verilmesine neden olur.

İşletmelerin toplum içindeki yerlerine tarihsel süreç içerisinde kısaca değinecek olursak sanayi devrimine kadar olan zaman içinde işletmelerin toplum içerisinde birkaç grupta basit ilişkileri olmuştur. Bu dönemde işletmelerin ilişkileri; hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar arasındaki üçgende yer alıyordu. Şekilde görüldüğü gibi din ve devletin

rolü işletmeleri denetleyici politik ve ahlakı görevlerini yerine getirmek olup etkileri zayıftır.¹



Şekil 1 Yüzyıllar Öncesi Durum

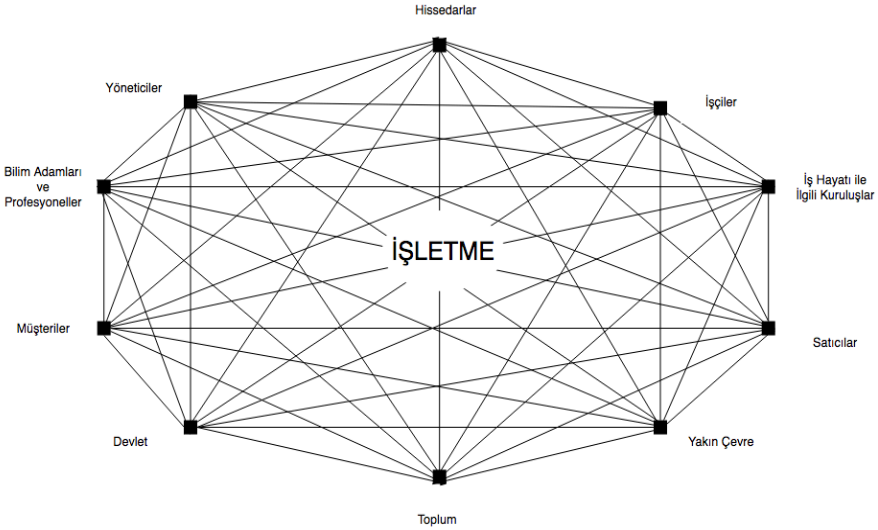
Sanayi inkılabından sonraki gelişmeler, bilim ve teknolojiadaki ilerlemeler çoğulcu bir toplum yapısına geçişi zorunlu kıldı. Toplumdaki gruplar ve kurumlar bu değişmelere paralel olarak ihtisaslaşarak karmaşık birer sosyal alt sistem haline geldi. Şekilde bu gruplardan işletmenin faaliyetleriyle doğrudan ilişkili olanlar yine hissedarlar, müşteriler ve çalışanlara ilave olarak yöneticiler bilim adamları, devlet, meslek kuruluşları, satıcılar, yakın çevre ve toplum olarak belirlendi. Zaman içerisinde işletmeyle ilişkili olan grupların sayısında görülen artış bu grupların arasına yöneticilerin de girmesine yol açmıştır. Bu durum ise işletmelerin karar alma mekanizmalarında değişikliklere yol açmıştır.

Yöneticiler hissedarlardan ayrı olarak kendi başlarına bir grup oluşturmuş, ayrıca işletmenin diğer gruplarla ilişkilerini yöneten sınıf olarak iki yönlü bir fonksiyon üstlenmişlerdir. Yeni görevleriyle

¹ K. Davis, R. L. Blomstrom, **Business and Society; Environment and Responsibility**, Newyork: 1975, s.57.

yöneticiler otokratik karar almadan ziyade çok sayıdaki rakip grupları uzlaştırıcı faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır.²

Geçmişte işletmelerin ana rekabet konusu ekonomik alanda üstünlük sağlamak olmasına karşılık bugün ekonomik üstünlüğün yanında ilişkide bulunulan gruplar arasında bir uzlaşma ve sosyal açıdan fayda, toplumda prestij ve güç kazanma da önemli esas amaçlar arasına girmiştir. Geçmişteki rekabet kişiler arasında iken bugünkü rekabet temsil ettikleri grupların çıkarlarını korumak kadar toplumda güç kazanmak ve kurumsal yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla güden birçok gruplar arasında sürdürülmektedir.³



Şekil 2. İşletmelerin Çevresi İle İlişkisi

Kaynak: Davis ve Blostrom, a.g.e., s.57

A.İŞLETMELERİN TARİSEL GELİŞİMİ

İşletmelerin tarihsel gelişimini ilk aşamada sanayi inkılabı öncesi dönem ve sanayi inkılabı sonrası dönem olmak üzere kabaca ikiye ayırarak incelenebilir. Sanayi inkılabı öncesi dönem 18.yüzyılın ikinci yarısına kadar olan binlerce yıllık süreyi kapsar. Aslında bu uzun süreyi de iki bölüme ayırarak incelemek mümkündür. Birincisi 12. y. yıla kadar olan zaman dilimi “**işletmecilik öncesi dönem**” dir. Bu dönem

² Davis, Blomstrom, a. g. e., s.58.

³ Davis, Blomstrom, a. g. e., s.59.

insanların var olduğu tarihten M.S. 1100 yılına kadar olan bir zamanı ifade eder. Henüz işletmeler toplumda yer almamaktadır. Üretim büyük ölçüde tarıma dayalı olarak yürütülmektedir. Tarım dışı üretim ve ticaret toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için ilkel bir şekilde yapılmaktaydı.⁴

İkinci dönem ise genel olarak 12. y. yıldan başlayıp 18. yüz yılın başlarına kadar olan bir tarihi kapsayan ve sanayi inkılabı öncesi bu dönemde henüz buhar makinesi keşfedilerek sanayiye uygulanmamıştır. Bu dönemde küçük işletmeler yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu ilk işletmeler mal satan dükkanlar ile tüccarların faaliyetlerini yürüttükleri ticarethanelerden ibarettir. Bu dönemde üretim küçük ölçekli atölye tipi işletmelerde el sanatlarına bağlı olarak yapılmakta ve sermaye birikimi ise makine ve teçhizat şeklinde değil daha çok nakit birikimi ve toprak genişliği şeklindedir. Atölyelerde az sayıda işçi çalıştığı için yönetim ve örgütlenme sorunları henüz ortaya çıkmamış ve üretimin el işi yeteneğine ve kol gücüne bağlı olarak yapılması bu dönemin belirgin özelliklerindedir.⁵

B.SANAYİ İNKİLABI VE İŞLETMELERİN DOĞUŞU

18. y. yılın sonlarıyla 19. yüz yılın başlarında buhar makinesinin icat edilmesi (James Watt 1763) ve sanayiye uygulanmasıyla küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerin yerini önceleri makinelerle üretim yapan büyük atölyelerin sonra da giderek artan ölçüde kitle üretimi yapan fabrikaların alması sonucunun doğurmuştur. Sanayi inkılabı olarak adlandırılan ve çeşitli icatlarla desteklenerek büyük üretim artışları sağlayan bu gelişmeler, ortaya çıktığı ülkelerde işletme yönetiminin yanı sıra bütün ekonomik ve toplumsal hayatı da etkilemiştir.⁶

Sanayi inkılabının Avrupa'da gerçekleştirilebilmesinin arkasında Avrupalı iş adamlarının fevkalade bir disipline sahip olmaları, mütevazı ve tutumlu yaşamaları, araştırmacı ve yenilikler keşfedici olmaları, üretici olmaları ve her türlü zorluğa katlanmaları, riske girmeyi ideal hale getiren kıymet hükümleri manzumesi vardır. Bir diğer ifadeyle bu gün çok çalışıp yarını düşünmeyi amaçlayan

⁴ İhsan Cora, **İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi, Doğu Karadeniz Bölgesi çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1996, s.34.

⁵ Cora, a. g. e., 34.

⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 3. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1987, s. 4.

dinsel, siyasal, bilimsel ve felsefi düşüncelerden oluşan Protestan ahlaki sanayi inkılabını hazırlamıştır.⁷

Yukarıda belirtilen bu özellikler İslam dinine ait olmasına rağmen maalesef Müslümanlar bu özelliklere riayet etmediler ve geri kaldılar. Ondan sonrada geri kalmışlıklarının kabahatini İslam dinine buldular. Hâlbuki “**hiç ölmeyecekmiş gibi dünya için, yarın ölecekmiş gibi ahiret için çalış**”, “**İki gününü birbirine eşit olarak geçiren insan aldanmıştır, zarardadır**” diyen bir dinin kalkınmaya ve ilerlemeye engel olduğuna dair söylenen sözler doğru değildir. Bu durumu M. Akif’in şu beyitlerle ne güzel anlatıyor:

“Çalış dedikçe şeriat, çalışmadın durdun,
Onun hesabına bir de hurafe uydurdun,
Sonunda bir de tevekkül sokuşturup araya,
Zavallı dini çevirdin onunla maskaraya,”

Ayrıca daha önceki yıllarda mesela 15. ve 16. asırlarda Osmanlı Devleti’nin ileri gitmesine sebep olan İslam dini, 18. ve 19. asırda geri kalmasına neden sebep olsun ki?... Bu demektir ki o dinin taraftarlarında bir hata var.

İşletmeler ve işletmelerin yönetim sorunları üzerinde önemli değişikliklere yol açan ve uzun bir süreyi kapsayan sanayi inkılabını iki döneme ayırabiliriz.

1.Dönem:18. yüz yılın ikinci yarısında başlayıp, 19. yüz yılın ortalarına kadar (1870’ler) devam eden bu süreçte **demir ve kömür** esas enerji kaynağını ve hammaddeyi oluşturmuştur. Makineli üretimin başlaması sonucu büyük fabrikaların ortaya çıkması nedeni ile bu zaman dilimine makineleşme çağı denilebilir. Bu şekilde tarımsal üretimden ve küçük atölyelerden fabrikalarda mal üretimine doğru bir değişiklik gözlenmiştir.

Sanayi inkılabının bu ilk aşamasında **buhar, demir ve kömür** bileşeni önemli siyasal ekonomik ve toplumsal sonuçlar doğurmuş ve “**demir yolu çağı**” açılmıştır. Kömür, sadece lokomotiflerin hareketlerini sağlayan güç olarak kalmamış aynı zamanda demiryolları sayesinde kömürün eskiden taşınamayacak kadar daha uzaklara taşınabilmesini de sağlamıştır. Böylece Avrupa’da kömürle çalışan

⁷ Mehmet Şahin, İş Ahlakının İktisadi Gelişmedeki Önemi Üzerine Bir Deneme, **Türk Kültürü ve Ahilik**, Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı Yayını, İstanbul, 1986. s.112.

makinaları bulandıran fabrikalar hem büyümüş hem de uzaklara kadar yayılmıştır.

2.Dönem: Sanayi inkılabının ikinci aşamasında ise (1870'ler sonrası) temel hammadde kaynaklarında değişiklikler oldu. Kömür ve demirin yanı sıra “**çelik, elektrik, petrol ve kimyasal maddeler**” de üretim sürecine katıldılar. Birinci aşamada “**demir**” önemli rol oynarken, ikinci aşamada “**çelik**” önemli rol oynamıştır. Bu dönemde çeliğin en önemli rolü demir yollarında görülmüştür. Mesela çelik sayesinde gelişen demir yolları 1. Dünya savaşında savaşan devletlere çok önemli lojistik destek sağlamıştır.

Sanayi inkılabının çeşitli özelliklerini ve işletme yönetimi üzerinde olan etkilerinin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz.⁸

1.Buhar makinesinin icadı ve sanayiye uygulanmasıyla birlikte sipariş üzerine yapılan üretimin yerini makine ile ve pazar için üretim almıştır.

2.İş bölümü ve uzmanlaşma zorunluluk halini almıştır. Bunun tabii bir sonucu olarak da iş bölümünün üstün ve zayıf taraflarına katlanılmak durumu ortaya çıkmıştır.

3.Sahip yönetici ve profesyonel yönetici ayrımı ortaya çıkmıştır. Çünkü o zamana kadar az sayıda kişinin çalışarak zevk ve beğenilerini bilip tanıdığı müşterileri için sipariş üzerine üretim yapan işletmeler yüzlerce kişinin çalıştığı ve pazar için üretim yapan, büyük fabrikalar haline gelince böyle bir kuruluşu sahip yönetici artık tek başına yönetemez olmuş. Bu nedenle yerine profesyonel yöneticiler istihdam etmek mecburiyetinde kaldı.

4.El emeğinin yerini makine kullanarak üretimin verimini artırmak aldı. Daha önce üretimin kalitesi ve miktarı çalışanların basit el aletlerini kullanabilme yetenek ve gücüne bağlı idi. Çırak, kalfa ve usta; keser, pense, rende, hızar v. b. basit el aletlerini ne kadar maharetle kullanabiliyorsa üretim o kadar kaliteli, ne kadar uzun süre kullanıyorsa üretim miktarı da o kadar çok oluyordu.

5. Fabrikalarda yüzlerce kişinin çalışmasıyla yönetim ve örgütlenme sorunları ortaya çıkmıştır.

6. İşçi- işveren çıkar çatışmaları ortaya çıktı. Daha çok çalışanın daha yüksek ücretle ödüllendirildiği ücret sistemleri doğdu. Bunun bir sonucu olarak da sendikalar ortaya çıktı ve işçiler sendikalarda toplanmaya başladılar.

⁸ İsmet Mucuk, a. g. e.,s.5.

7.İşletmeler bu günkü anlamda fonksiyonel bölümlere ayrılmaya başladı.

8.Sermaye birikimi nakit birikim ve toprak genişliği yerine üretim araçları şekline dönüşmeye ve ticaretle uğraşan iş adamlarının imalatçılığa yönelmelerine neden oldu.

9.Büyüyen işletmelerin; üretim, pazar bulma, finansman, tekelleşme ve yönetim- organizasyon sorunları ortaya çıktı.

İşletmelerin yönetimi üzerindeki etkilerinin başlıcalarını sıraladığımız sanayi inkılabı bizim memleketimizde zamanında ve layık olduğu veçhile anlaşılmadığı için gerçekleştirilememiştir. Bu durumun en menfi sonucu ise; Türk yarı münevverlerinin dehşetli bir aşağılık duygusuna kapılarak kendisinden uzaklaşmasına sebep olmasıdır. Bu aşağılık duygusu o kadar ileri gitmiş ki; dini, hatta ırki hasletleri üzerinde şüphe ve tereddütte duçar olan Türk idarecileri her gelen gideni aratacak tarzda milli kıymetlerimizi daha da şiddetli bir surette yıkmayı “**sanayileşmek**” için zaruri addetmişlerdir. Ne yazık ki bu istikamette yıllardır süregelen bir propaganda hala Türk yarı münevverini ifsat edebilecek bir tesire haiz bulunmaktadır.”⁹

19. Yüzyıl Osmanlı şair ve devlet adamlarından Ziya Paşa bu aşağılık kompleksini şu beyitle ifade etmektedir:

“İslam imiş devlete devlete pa-bendi terakki

Evvel yok idi iş bu rivayet yeni çıktı.”

Kısaca şu demek isteniyor: ”Devletin yükselmesine engel olan İslamiyet imiş, önceleri yoktu bu rivayet yeni çıktı.” Bu aşağılık duygusundan maalesef bu gün bile kurtulunamamıştır.

Ama bu ithamın (suçlama) yersizliğini bir zamanlar Başbakanlık bile yapmış olan Şemseddin Günaltay’ın “Zulmetten Nur’a” adlı eserinde cevap veriliyor.¹⁰Halbuki Avrupa karşısında geri kalışımızın sebeplerini “**dini ve milli kültürümüz**” ün hususiyetlerinde değil dahili ve harici düşman faaliyetlerinde ve değişen dünya şartlarında aramak lazımdı.

Bu görüşü teyit eden çok kıymetli bir tarihi vaka İstanbul’ da misyoner faaliyetlerinin ilk köprübaşını teşkil eden “**Robert Kolej**” in kurucularından misyoner Cyrus Hamlin’in (Türkler Arasında) adlı hatırasında yer almaktadır:

⁹ Kadir Mısıroğlu, **Lozan Zafer mi Hezimet mi?**, Cilt:2, Sebil Yayınları, İstanbul, 1976, ss.109-110.

¹⁰ Kadir Mısıroğlu, a. g. e. , s.111.

“Cyrus Hamlin telgrafın mucidi Samuel Morse’nin bir **“ihtira berati”** (patent) almak için muhtelif Avrupa devletlerine müracaatlarından hiçbir netice almayınca bir kerede Osmanlı Devleti’ne başvurmayı düşündüğünü ve bu maksatla bir arkadaşıyla birlikte kendisine icat ettiği aletin Osmanlı Sultanı Abdülmecid’e takdim edilmesi vazifesini verdiğini ve bu vesileyle Beylerbeyi Sarayı’nda yapılan tecrübeleri anlattıktan sonra sultanın memnuniyet ve arzusuna rağmen Türkiye’de telgrafın tesisine ait projenin dâhili baltalamalarla engellendiğini anlatmaktadır. Aletlerden birinin teli kopmuştur. Telin kopma şeklinden telgrafın Türkiye’de kurulmasını istemeyen biri tarafından koparıldığı anlaşılıyordu.” demektedir. Müteakiben Sultan’ın “kendilerine ve Samuel Morse’a çeşitli hediyeler ve “ihtira berati” ile taltiflerini naklettikten sonra Sultan’ın ilgisine rağmen İstanbul ile Edirne arasında telgraf hattı kurulması gerçekleştirilemedi. Çünkü paşalar Sultan’ın aleyhine birleşmişlerdi. Çünkü memleketin uzak vilayetlerinden bu surette haber verecek bir makine onların rahatlarını kaçıracaktı.” demektedir.¹¹

Buna benzer binlerce örnekten benzer bir sabotaj durumu da 29 Ekim 1961 tarihinde tabiri caiz ise ilk defa görücüye çıkan ve yapımında büyük emeği geçen ve o tarihlerde genç bir akademisyen olan N. Erbakan’ın **“Devrim”** otomobiline koyulması unutulmaz benzin konusunda da söz konusu olmuştur. İlk engelleme çalışması otomobilin adının **“Anadolu”** olacak sırada değiştirilip **“devrim”** yapılmasıyla başlamıştır. Daha sonra ise otomobil Eskişehir’den Ankara’ya vagonla getirilir. Getirilirken herhangi bir tehlikeye karşılık motordaki benzin boşaltılır. Ama Ankara’da da benzin koyulmadan meclise getirilmeye kalkışılıyor. Güya benzin koyulması unutulmuş. Ancak arabayı kullanan mühendis benzinin boşaltılmış olduğunu biliyordu. Bu kişinin daha sonra Vehbi Koç’un yaptığı ve **“Anadol”** adı verilen otomobilleri yapan kadronun içinde yer alması sabotaj şüphelerini daha da artırıyor.

Sanayi inkılabı, bunu gerçekleştirmiş bulunan devletlerarasında ciddi bir rekabet husule getirmiş bulunuyordu. Bu rekabetin iki öncü devleti Almanya ve İngiltere idi. Bismark, Alman Birliğini tesis ettikten sonra İngiltere’ye meydan okuyan bir tavır takındı. Birinci ve ikinci dünya savaşları da bu iki devletin rekabetinden ve sanayi inkılabının ortaya çıkardığı gelişmenin doğurduğu hırstan çıktı.

¹¹ Kadir Mısıroğlu, a. g. e. s.110.

**Korkak tacir mahrumdur, cesur ve
çalışkan olan ise rızıklandırılmıştır.
(H.Ş.)**

C.İŞLETMENİN İLİŞKİ İÇİNDE BULUNDUĞU ÇIKAR GRUPLARI

1.Hissedarlar

Kısaca bir işletmenin sermaye sahipleri olarak tanımlayabileceğimiz hissedarların işletme içindeki yeri ve önemi son yüzyılda büyük değişikliklere uğramıştır. İşletmeler az sayıda hissedara sahip olduğu ve bu hissedarların işletmenin yönetimini üstlendiği geçmiş yıllardan günümüze yüzlerce hissedara sahip işletmelere doğru bir gelişme olmuştur. Bu gün çok sayıda ve anonim nitelikte olan hissedarların işletmenin yönetiminde etkin olabilmesi ise bazı özel şartların gerçekleşmesi ile mümkün olabilmektedir.¹²

Hissedarlar, işletmelerin az sayıda ortağının olduğu geçmiş dönemlerde yatırdıkları sermayeye karşılık maksimum kar bekliyordı. Fakat günümüzde ise işletmelerin büyümesi, hissedarların sayısının artması v. b. değişen şartlar durumu büyük ölçüde değiştirmiştir. Eskiden yönetimde etkili olan birkaç hissedar yerine bu gün işletmeyi hissedarlar adına yöneten profesyonel yöneticiler sınıfı ortaya çıkmıştır. Büyük işletmelerdeki çok sayıda hissedar pasif yatırımcılar durumunda olup karar verme durumundaki profesyonel yöneticilerden talepleri olan bir grubu oluşturmaktadırlar.¹³

Bu yüzden günümüzde işletmelerin profesyonel yöneticileriyle hissedarları arasında farklı görüş açıları ve çıkar zıtlıkları nedeniyle zaman zaman çatışma çıkmaktadır. Hissedarların esas rolü işletmeye sermaye sağlamaktır. Bunun karşılığı olarak da kar beklemek en tabii haklarıdır. Çünkü mevcut sermayelerini alternatif değerlendirme imkânlarından çekerek işletmeye yatırmışlardır.

Yöneticilerin fonksiyonu ise kısaca işletmeyi başarı ile yöneterek amaçlarına ulaştırmaktır. Değişen toplumsal koşullar yöneticilerin sorumluluklarının öncelikle hissedarlara karşı değil işletmeye karşı olduğu düşüncesini getirmiştir. Bu düşünce ise hissedarların maksimum kar elde etme isteğiyle çatışmaktadır¹⁴

Bazı işletmelerin hissedarları; kar maksimizasyonu konusuna gereğinden fazla önem vererek bu noktada ölçüyü kaçırmaları

¹² Davis, Blomstrom, a. g. e., s.8.

¹³ Esin Ahmet, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul, 1978, s.41.

¹⁴ Davis, Blomstrom, s. 242.

tüketiciler, çalışanlar ve bütün toplum için tehlikeli sonuçlar doğurabilir.¹⁵

Genellikle bir işletmenin hissedarları çoğunlukla özel kişilerden oluşmasına rağmen bazı işletmelerde tüzel kişiliğe sahip kurumlardan oluşan hissedarlarda mevcuttur. Kişilerin sermaye birikimleri sınırlı olması nedeniyle büyük işletmelerde kontrol edici hisselerle sahip olmaları ihtimali azdır. Fakat kurumların büyük sermayeye sahip olmaları nedeniyle büyük işletmelerin hisse senetlerinin önemli bir kısmını satın alabilmekte ve dolayısıyla işletme yönetiminin karar ve politikalarının seçiminde etkili rol oynayabilmektedirler. Kurumlardan oluşan hissedarları ise; devlet, sendikalar, bankalar, yatırım şirketleri v. b. olabilmektedirler.

2.Çalışanlar(personel)

Çalışanlar ya da eski adıyla personel kavramı, en genel anlamıyla bir işletmede çalışmakta olan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan insanları ifade eder. Çalışanlar bir işletmenin başarı ya da başarısızlığında en önemli rolü oynayan unsurdur. Bu nedenden dolayı da işletmelerin en önemli varlığı erkekleriyle, kadınlarıyla, yaşlılarıyla, gençleriyle insan unsurudur. Hangi işletme insan unsurunu rakiplerine oranla %5 daha azim ve gayretle çalıştırabilirse o işletme rakiplerine o kadar fark atar. Bunu yapacak olan da yöneticilerdir. Birçok yönetici, eğer insan kaynaklarında var olan potansiyeli nasıl harekete geçireceklerini bilselerdi kuruluşlarının verimliliklerini iki katına çıkıldığını görebilirlerdi. Bu cümleler işletmelerde insan unsurunun önemini anlatmaya çalışıyor ama bütün bunlara rağmen insan unsurunun değeri işletmenin bilançolarında görülmez.

Personelin iş birliği şeklinde desteği olmadan işletme başarıya ulaşamaz. Çalışanlar işletmeye bu desteğini bazı maddi ve maddi olmayan istekleri için verir. Personelin işletmeden istekleri şunlardır.

- 1.İş güvencesi(işten atılmamak).
- 2.İşletmede olup bitenden haberdar olmak.
- 3.Kişisel sorunlarının anlayışla karşılanıp yardım edilmesini.
- 4.Yaptığı işin değerinin takdir edilmesi.
- 5.İnsani ücret.
- 6.İşletme içinde terfi ve yükselme imkânı.
- 7.Anlayışlı ve zarif bir disiplin.

İşini kaybetme korkusu çalışanların ruh sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. ABD’de yapılan bir araştırmada küreselleşmeyle

¹⁵ Delvin D. Hawley; **Business Ethics and Social Responsibility in Finance**
Insruction: An Abdication of Responsibility, Journal of Business Ethics on, Sayı 9,
1991, Sh. 711.

birlikte artan işten çıkarılma korkusunun çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığını ciddi biçimde etkileyebileceğini ortaya koydu. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün 60 yaş altındaki binden fazla erkek ve kadın çalışan üzerinde üç yıl arayla iki defa ulusal çapta düzenlediği ankete dayanan araştırmaya göre yaklaşık %25 lik bir kesim işten çıkarılma korkusu yaşadığını belirtmiştir. Araştırmayı yapan uzmanlar işlerini kaybedsin veya kaybetmesin bu korkunun çalışanların akıl ve vücut sağlığına zararlı etkileri olabileceğini vurgulayarak bunun bir hastalık kadar ciddi psikolojik etkileri olabileceği uyarısında bulunmaktadırlar.

İşletmelerin en önemli unsurunun insan unsuru olduğu hususu dikkate alınarak şu konular da günümüzde çok tartışılan konular arasındadır; çalışanların teşvik edilmesi amacıyla kardan pay alma, işsizlik tazminatı, yönetime katılma v. b. Şüphesiz ki bu konuların her birinin işletmeye fayda ve zararları olabilir. Burada dayanılan düşünce, personeli işletmeye daha sıkı bağlayıp gayretle çalışmasını sağlamak ve verimliliği artırmaktır. Aksi durumda personel çalışır gibi görünerek gerektiği şekilde çalışmayıp işletmeyi başarısızlığa sürükler.

Bir personelin işletmede görev almasının nedenlerini önce o kişinin ihtiyaçlarında sonra isteklerinde ve ihtiraslarında aramalıdır. Şüphesiz ki bu personelin kültürü ile de yakından ilgilidir.

3.Tüketiciler

Çok genel bir ifadeyle piyasadaki mallara ve hizmetlere karşı talepte bulunan herkese tüketici ya da müşteri diyoruz. Bazı yazarlar daha da ayrıntıya girerek tüketici ve müşteri arasında bir ayırım yapmaktadırlar. Tüketici kavramıyla aldığı malı kullanıp tüketen kişiyi, müşteri kavramıyla da aldığını tüketmeyip ondan başka şeyler üretip tekrar satan kurumları yani bir diğer ifadeyle endüstriyel kullanıcıları kastetmektedirler.

Tüketicilerin piyasanın gerçek hâkimi olmaları gerekirken özellikle bizim ülkemizde toplumun katmanları içerisinde hala zayıf olan bir sınıfi temsil etmektedirler. Onların bu durumu aslında uzun dönemde iş adamına da zarar vermektedir. Çünkü iş adamını denetleyerek onu daha fazla çalışmaya daha kaliteli mal veya hizmet üretmeye zorlayacak sınıf güçsüz bırakılmıştır.

Klasik ifadeyle tüketiciler işletmeden kaliteli ve yeterli sayıda ucuz ve zamanında mal veya hizmet satın almak isterler. Aksi durumda başka işletmelerin müşterisi olurlar. Bu nedenle işletmeler her zaman tüketicilerin isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Tüketiciler genelde malın hem fiyatını ve hem de kalitesini dikkate almalarına rağmen günümüzde fiyattan çok kalite ile ilgilendikleri gözlenmektedir.

Tüketicilerin istekleri toptancılarla perakendecilerle, satıcılarla, ya da bizzat tüketicilerle ilişki kurarak belirlenir. İşletmenin çıkar ve baskı gruplarından biri olan tüketiciler, işletmenin ürünlerinden aldıkları tatmin duygusunun yanında; ürünün güvenilirliği, tehlikesizliği çevre ve sağlık üzerindeki etkileri ile de ilgilenirler.¹⁶

4.Devlet

İşletmenin ilişki içinde bulunduğu gruplar arasında en önemli ve en güçlü olanlardan biri de devlettir. Toplum düzenleyici ve esas karar alıcı güç olan devlet işletmenin tüm varlığını ve faaliyetlerini birçok konuda etkileyebilir. Devletin işletme faaliyetlerini etkilediği konuların bazıları şunlardır.¹⁷

1.Devlet işletme faaliyetlerini belirleyen kuralları kanunlarla düzenler.

2.İşletmeyi geliştirici ve teşvik edici rol oynar.

3.İşletmenin sömürüsüne karşı toplumun çıkarlarını korur. Mesela anti tröst kanunlar çıkarabilir.

4.İşletmelerin hisse senetlerini satın alarak yönetimlerine katılır.

5.İşletmelerin ürünlerinin başlıca alıcılarından biridir.

6.Kaynakları sosyal amaçlarla tekrar dağıtır.

Toplumun iki temel ögesi olan devlet ve işletmeler çatışmamak için birbirlerinin felsefesini anlamaları gerekir. ABD’ de yapılan bir araştırmaya göre işletmeler üzerinde baskı unsuru olan ilgili taraflar arasında devlet %61 oranında bir ağırlığa sahiptir.¹⁸

İşletmeler ile devletin karşılıklı ilişkileri incelenirken her iki tarafın da toplumdaki rolü iyi açıklanmalıdır. Devletin toplumdaki rolü sistemin yöneticisi olarak toplumun amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşmak uğruna gerekli faaliyetler için eldeki kaynakların etkin kullanımını gerçekleştirmektir.¹⁹ İşletmenin toplumdaki rolü ise toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreterek devlete yardımcı olmaktır.

5.Toplum

İşletmenin ilişki içinde bulunduğu gruplar arasında toplumu da saymak gerekir. Toplum denince işletmenin fiziksel olarak faaliyette bulunduğu bölge halkı anlaşılmalıdır. Bir anlamda toplum işletmenin

¹⁶ Lee D. Parker; **Accounting For Corporate Social Responsibility; The Task of Measurement The Chartered Accountant in Australia** (October:1977), s.7.

¹⁷ Esin Ahmet, a. g. e., s.37.

¹⁸ Meinolf Dierkes, and Raymond Bauer; **Corporate Social Accounting**,(Newyork:1973),s.68.

¹⁹ Davis and Blomstrom, a. g. e., s.196.

fiziksel olarak yerleştiği bölgedeki insanların toplamıdır. İşletmenin toplumla olan ilişkileri farklı bakış açılarından incelenebilir. Bu bakış açılarının en başta gelenlerinden biri işletmenin personel istihdamı ile yakın çevreye ve dolayısıyla topluma iş imkânı sunmasıdır.

Bir işletmenin aşırı otomasyona giderek personeli işten çıkarması toplum tarafından pek hoş karşılanmaz. Diğer taraftan toplum işletmelerin havayı, suyu, göl ve denizleri, yolları kısaca çevreyi kirlletmesini istemez. Aksine işletmenin yollar parklar, okullar yapmasını topluma yararlı bazı parasız mal ve hizmetlerde bulunmasını ister. Yoksa toplum kendisine devamlı zarar veren işletmeyi korumaz. Onu şu yâda bu şekilde cezalandıracak fırsatlar kollar. Böyle bir durum işletmenin kendisini topluma kabul ettiremediğinin ve durumunun tehlikeli olduğunun işaretidir.

Birçok profesyonel yönetici; eğitim, gelir ve kültür düzeyi yüksek, iş ahlakına sahip çevresinin olmasını; fakir, cahil ve baskı altında olan bir topluma oranla kendileri için daha faydalı olacağı inancındadırlar. Bu fikirdeki yöneticiler aynı konuda; içinde yaşadığımız dünya bizim için herhangi bir kar fırsatından daha önemlidir, çünkü işletmelerin toplumun sağlığı ve geleceği üzerinde doğrudan doğruya etkili oldukları düşüncesindedirler²⁰. Tüketim malları üreten bir şirketin başkan yardımcısı bu düşüncüyü şöyle açıklamaktadır. İyi bir toplum işletme için daha iyi bir ortam hazırlar ki buda işletmenin refahını yükseltir.²¹ Kısaca diğer bir ifadeyle onu daha çok çalışmaya sevk eder.

6.Kurumlar

İnsanlar farklı ihtiyaçlarını karşılamak için bir takım kurumlar meydana getirmişlerdir. Bunların başlıcaları aile, dini kurumlar, siyasi kurumlar, askeri kurumlar, eğitim kurumları, ekonomik kurumlardır. İşletmenin ise bütün bu kurumlarla ilişkisi vardır. Mesela aile bütün toplumlarda var olan bir kurumdur. Aile hem topluma üretim için destek sağlayan bir çekirdek, hem de kültürü, tutum ve değerleri nesilden nesile aktaran bir birimdir. Aslında aile bütün diğer kurumların da temelidir. Ailedeki değişiklikler toplumun diğer kurumlarına da yansır. Aile başlangıçta ekonomide bir üretim birimi iken günümüzde ise bir tüketim birimi rolü oynamaktadır. Bu nedenle işletmeler aile kurumunu iyi tanımalıdır ki ürettiği mal ve hizmetlerini onlara pazarlamakta güçlükle karşılaşmasın.

²⁰ Vernon M. Buehler ve Y.K. Shetty, **Motivations For Corporate Social Action**, Academy of Management Journal 17, No: 4, Kasım 1974, s.769.

²¹ Buehler ve Shetty, s.769.

Aynı şekilde işletmenin dini kurumlar, siyasi kurumlar, askeri kurumlar, eğitim kurumları bankalar ve finans kuruluşlarıyla ilişkilerinin iyi olması gerekir aksi halde zorluklarla karşılaşır.²²

Dini kurumlar; insanların kutsal saydığı varlıklara ilişkin inanç ve değerlerini düzenler. Bu kurumlar insanlar için bir takım davranış kuralları da koyar. Bir dine inanan insanlar toplumsal hayatlarında o dinin gereklerini, normlarını, kurallarını göz önünde bulundurmakta ve davranışlarını ona göre düzenlemektedirler. Dini kurumlar mensuplarının davranışlarına bir takım emir ve yasaklar koydukları için insan davranışları üzerinde oldukça etkilidirler.

Siyasi kurumlar; Bu kurumların başında devlet, iktidar partisi ve muhalefet partileri gelir. İşletmenin devletle olan resmi ilişkileri önceden belirlenmiş kurallara göre yürütülür. Örneğin kurumlar vergisi, gelir vergisi, katma değer vergisi, emlak vergisi v. b. bütün vergiler yasalarıyla düzenlenir. Devlet işletmenin istihdama katkıda bulunmasını, vergisini vermesini, koyduğu kanunlara uymasını bu arada da karının bir kısmından vergi vermesini ister. Bu kurallara uyan işletmeleri de özel yöntemlerle destekler. Ters durumda ki işletmeleri ise teşvik etmez, çeşitli şekillerde cezalandırır. Hatta tamamen ortadan kaldıracaktır. Bunun yanı sıra devlet işletmelerin en önemli tedarikçilerinden biridir. Çünkü devlet kuruluşlarının ihtiyaçları olan malların birçoğunu işletmelerden satın alır.

Askeri kurumlar; ülkenin iç ve dış güvenliğini sağlamak için askeri organizasyonlar oluşturulmuştur. Türk Silahlı Kuvvetleri kendine özgü kanun, tüzük ve yönetmelikleri olan ve yüzlerce yıllık geleneği olan bir kuruluştur. Bu kuruluş saygınlığını, tarihte gösterdiği başarılarından ve önemli bir disiplin sağlayan normlarından almaktadır.

Eğitim kurumları; eğitim kurumları denilince akla önce her seviyede eğitim veren okullar gelmektedir. Aile kurumundan sonra okulların, insanlara ana kültür öğelerinin aktarılmasında çok büyük bir yeri vardır. Okullarda aktarılan değerler genellikle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sahip oldukları değerlerdir.

Aynı şekilde işletmenin bankalar, işçi sendikaları, işveren sendikaları, vakıflar ve dernekler gibi sivil toplum kuruluşlarıyla yakın ilişkilerinin iyi olması gerekir. Aksi halde kredi bulmakta zorluklarla karşılaşabilir grev ve lokavt gibi sorunlarını çözmekte zorluk çekebilir.²³

²² Mehmet Şahin, **İş İdaresine Giriş**, 1.Fasikül, A.Ü. A. Ö. Fak. Yayınları, Ankara,1986,s.105.

²³ Mehmet Şahin, **İş İdaresine Giriş**,a.g.e.,1986, s.105.

İşletmeler bunlardan başka başta vergi daireleri, SGK, İş – Kur, Bağ- Kur, Bölge Çalışma Müdürlüğü, İl İmar Müdürlüğü, karayolları, DSİ olmak üzere çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarıyla, Ticaret ve Sanayi Odaları İhracatçılar Birliği, Tabipler Odası, SMMMO, Barolar gibi meslek kuruluşlarıyla da ilişkileri vardır. Amacımız bu kuruluşlarla olan ilişkilerin nasıl ve ne şekilde olduğunu açıklamak olmadığı için kuruluşların sadece ismini zikredip, ayrıntıya girmeden ilişkilerin yukarıdaki mantığa benzer bir şekilde olduğunu söylemekle yetiniyoruz.

7.Rakipler

Piyasa ekonomisinin yürürlükte olduğu ülkelerdeki ekonomik hayatta her zaman rekabet ve rakipler vardır. İşletmelerin yaptığı bu haklı rekabet hem tüketicilerin ve hem de işletmenin yararına sonuçlar doğurur. Genel bir tanımla haklı rekabet ya da ekonomik rekabet; yasaların hoş gördüğü ya da belirli şartlarda izin verdiği rekabettir. Günümüzde özellikle aynı dalda mal ve hizmet üreten işletmeler birbirleriyle kıyasıya rekabet içindedirler.

Ancak rakipler arasında normal ve doğal karşılanmayan ilişkiler de vardır. Bunun en güzel örneği haksız rekabettir. Haksız rekabet; aldatici ve yanıltıcı eylemlerle veya iyi niyet kurallarına aykırı bir şekilde ekonomik rekabetin her türlü kötüye kullanılmasıdır. Haksız rekabete uğrayan işletmeler birlikte hareket ederek fırsatını buldukları zaman haksız rekabet yapan işletmeyi çeşitli şekillerde cezalandırırlar. Diğer taratan işletmeler zaman zaman aralarındaki rekabeti azaltmak ya da ortadan kaldırmak veya birbirlerinin eksik yanlarını tamamlayarak daha güçlü hale gelip bazı ihaleleri kazanmak için kartel, tröst, consercium, holding v. b. gizli ya da açık birleşmeler yaparlar ki bu tür davranışlar da çoğu zaman haksız rekabet konusunun içinde değerlendirilmektedir.

Geçmişte işletmelerin ana rekabet konusunu ekonomik alanda üstünlük sağlamak oluşturuyordu. Günümüzde ise rekabet pazardaki ekonomik üstünlüğün yanında ilişki içinde bulunan gruplar arasında bir uzlaşma, sosyal fayda sağlama, toplum içinde prestij ve güç kazanma da önemli rekabet konuları arasına girmiştir. Ayrıca geçmişte rekabet kişiler arasında iken günümüzde temsil ettikleri grupların çıkarlarını korumak, toplumda güç kazanmak ve kurumsal yaşamalarını sürdürebilmek amacını güden birçok grup arasında sürdürülmektedir.²⁴

²⁴ Davis ve Blomstrom, s.59.

8.Satıcılar

İşletmenin ilişki içinde bulunduğu gruplardan biri de “tedarikçiler” olarak da isimlendirilen satıcılardır. Satıcılar işletmeye çalıştıkları iş koluna göre yarı mamul, mamul, hammadde, işletme malzemesi, enerji, teknoloji, bilgi v. b. satarlar.

Bir işletmenin satıcılar pazarına etkisi bir yandan talep ettikleri malların miktarına öte yandan ise satıcı işletmelerin piyasada az ya da çok sayıda olmasına ve likidite ihtiyaçlarına v. b. şartlara göre değişir. Çünkü pazarda ürünlerin alıcısı az sayıda ise bu durumda alıcılar daha avantajlı durumdadırlar. Yani fiyatın ve ödeme şartlarının belirlenmesinde çok fazla etkili olurlar. Öte yandan piyasaya mal satan işletme tek, alıcılar çok ise satıcı işletmenin kendi şartlarını kabul ettirme gücü daha fazladır.

İşte yalnız başına bir insanın bütün ihtiyaçlarını karşılayamadığı gibi bir işletme de bütün ihtiyaçlarını tek başına kendisi karşılayamaz. Bunu yapmaya da gayret etmemesi gerekir. Çünkü imkânsızı başaramaz. Asıl iş konusuna odaklanıp diğer ihtiyacı olan malzemeleri alanında uzman olan işletmelerden satın alması gerekir. Bunun için de diğer işletmelerle ilişki içine girer. Bu kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle de işletmenin satıcı işletmelerle iyi ilişkiler kurması, onların haklarına saygılı olması ve özellikle de ödemelerini zamanında yapması sosyal sorumluluklarının bir gereğidir.

9.Yöneticiler

Yönetici; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini tedarik ederek bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak tanımlanır.²⁵ Diğer bir ifadeyle yönetici; işin kar ve zararını üzerine almadan işletmenin sahipleri adına işi yöneten kişidir. Yöneticiler işler iyi gitse de gitmese de maaşını alırlar. İşler karlı giderse çoğu zaman prim yada kardan pay da alabilir. Ancak işletme zarar ederse bundan kendisi mesul olur. İşinden de olabilir.

İşletmelerin küçük olduğu dönemlerde genellikle sahiplik ve yöneticilik birbirinden ayrılmazdı. İşletme büyüdükçe bütün işleri tek başına planlayıp yürütemeyen sahip yönetici (iş adamı) yönetim işlerini yöneticiliği meslek edinmiş olan kişilere devretti. Bunlara profesyonel yönetici denir. Bunların başarısı astlarının çalışmalarına bağlıdır. Bu

²⁵ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**,1.Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul,1969, s.100.

nedenle yönetici, başkalarının vasıtasıyla iş gören kişidir şeklinde de tanımlanır.²⁶

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve çevre şartlarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve örgüt yapılarında meydana gelen değişimler işletme denilen ekonomik birimleri amaçlarına ulaştıracak şekilde eğitilmiş kişilere yani yöneticilere olan ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslek haline gelip profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır.²⁷

İş hayatında girişimcilik, sermayedarlık ve yöneticiliğin giderek aynı kişilerde toplanması eğilimi de gözlenmektedir. Bu eğilimin etkisiyle gelişmiş ülkelerde doğmuş ve gelişmekte olan ülkelerde ise doğmakta olan söz konusu bu yöneticiler sınıfı gittikçe genişlemekte ve güçlenmektedir. Ülkemizde de böyle bir sınıfın giderek genişlediği ve gelişmiş ülkelerdeki meslektaşlarıyla boy ölçüşebilecek düzeye çoktan ulaştığı görülmektedir.²⁸

D. ÇIKAR GRUPLARI KARŞISINDA YÖNETİCİLERİN ROLÜ

İşletmelerde genel olarak iki tür yönetici vardır. Bunlardan biri sahip yönetici dediğimiz sermayedar patron diğeri de profesyonel yönetici denilen kişilerdir. Önceki sayfalarda da bahsedildiği gibi bu ayırım sanayi inkılabıyla birlikte mecburiyetten ortaya çıkmıştır. O tarihlere kadar işletmeyi tek başına yönetebilen bir yönetici o sanayi inkılabıyla olan gelişmelerden sonra yönetemez olmuş ve yerine profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorunda kalmıştır.

Bu şekilde ortaya çıkan profesyonel yöneticiler çeşitli kaynaklardan gelen istekler, baskılar ve zorlamalar altında çalışırlar. Bu yüzden yöneticiler bütün bu işletme içi ve işletme dışı çıkar gruplarına karşı duyarlı olması gerekir.

Bu çıkar gruplarından mesela hissedarlar; bana kardan çok pay ver der. Çalışanlar ise, bize yüksek ücret ve iş garantisi ver işten çıkarmaya kalkışma, tüketiciler ise bize zamanında ucuz ve kaliteli mal ve hizmet sun derler. Devlet ise istihdam konusunda bana yardımcı ol, benim koyduğum kanunlara uy; Toplum ise çevreyi kirletme ve çevreyi yaşanabilecek bir ortam olarak koru; Kurumlar, mesela bankalar benim bankamdan maaş ödemelerini yap, çek ve senetlerle ilgili işlemlerini benim bankamdan yap, benim bankamdan kredi al, aldığın krediyi

²⁶ Tamer Koçel Yönet, **İşletme Yöneticiliği**, 2.Baskı, İ.Ü.İ. F. İ. İkt. Ens. Yay. No: 65, Venüs Ofset, İstanbul, 1982,s.9.

²⁷ Koçel, A. g. e , 9.

²⁸ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, 1.Cilt, İ.Ü.İ.F. İşl. İkt. Ens. Yayın No: 125, İstanbul,1990,s.50.

zamanında geri öde. Rakipler ise; benimle haksız rekabet yapma ve hatta gereken konularda ve zamanlarda centilmenlik anlaşmaları yap. Satıcılar ya da tedarikçiler ise benden çok mal al ve ben de ona göre üretim planlarımı düzenli yapabileyim, aldığın malın parasını mümkünse nakit öde, çek ve senetle ödeme yapacaksan çekin ve senedin karşılıksız çıkmasın der.

Kısacası her çıkar grubunun nalıncı keseri misali sadece kendi çıkarını düşündüğü ve bu doğrultuda hareket ettiği bir ortamda yöneticinin rolü bu çıkar grupları idare etmeyi başarmaktır. Bu gruplarla bazen mücadele edecek, bazen yardımlaşacak, bazen pazarlık edecek, bazen taviz verecek, bazen de tarafların isteklerine engel koymak gibi farklı yöntemler kullanarak işletmeyi amaçlarına ulaştıracaktır.

Kasasında parası varsa devlete olan vergi borcunu zamanında ödeyecek şayet yoksa daha sonra parası olunca cezalı olarak ödeyecek, satıcılara olan borunun vadesi gelmişse varsa parası ödeyecek yoksa, arkadaş şu an param yok ama bir hafta sonra ödeyeceğim diyecek ve onu biraz öteleyecek. Durumu müsaitse çalışanların maaşlarına zam yapacak, değilse onlara bu ay zam yapamıyorum ama gelecek ay mutlaka yapacağım diyerek onları motive edecek.

Bu şekilde durumu idare edecek ve tabiri caiz ise gemiyi batırmayacaktır. Bir diğer ifadeyle işletmeyi batırmayacaktır. Çünkü yöneticinin rolü işletmenin yaşamını sürdürmektir.

Doğrusu biz, sorumluluğu göklere,
yere, dağlara sunmuşuzdur da
onlar bunu yüklenmekten çekinmişler ve
ondan korkup titremişlerdir. Pek zalim ve
çok cahil olan insan ise onu yüklenmiştir.
Kuran-ı Kerim (Ahzab suresi ayet;72)

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLARIN TANIMI, ANLAMI, TARİHSEL GELİŞİMİ VE İLGİLİ TARTIŞMALAR

A.SORUMLULUK KAVRAMI VE SOSYAL SORUMLULUKLARIN TANIMI

Toplum bilimleri ile ilgili bütün kavramların tanımlanmasında karşılaşılan zorluklar sosyal sorumluluk kavramı için de söz konusudur. Çünkü gerçekte tanım sınırları ve kapsamı belirli olan bir olgu için yapılır²⁹. Oysa sosyal sorumluluklar hareketli bir hedef gibidir, sınırları ve kapsamı kesin çizgilerle belirlenmemiştir. Diğer yandan kavramın farklı biçimlerde algılanmaya yatkın oluşu da standart olarak kullanılan tek bir tanımın yapılmasını engellemiştir³⁰.

Bunun yanı sıra bazı kavramları da telaffuz etmek kolaydır ama kavrayabilmek oldukça zordur. Sorumluluk ya da eski adıyla mesuliyet duygusu da bu kavramlardan biridir. Sorumluluk; insanın bazı şeyleri görev bilmesi, bir yükümlülük sayması demektir. İnsanın aklı, vicdanı, ahlakı böyle gerektirir. Böyle düşünen insanlar empatiyi, özelleştirmeyi, anlaşmayı ve uzlaşmayı bilirler. Sevgiyi, saygıyı, merhameti, hak ve hakikat duygusunu tanırlar. O halde sorumluluk duygusu insanlara nasıl kazandırılır? Nasıl bir eğitimle ve kültürle? Hep haklar ve özgürlüklerden bahsediyoruz. Peki insan olmanın, haklarını kullanmanın sorumlulukları yok mudur? Elbette ki vardır. Ama bu sorumluluklardan bahsetmiyoruz?

Sorumluluk duygusuyla başarılı olma doğru orantılıdır. Mesela dünya mimarlık tarihinin en başarılı mimarlarından biri olan Mimar Sinan bu başarısını (bu yüzden mezarından kafatasını çaldılar. Sinan'ın mezarında kafatası yoktur) kendisinden 400 sene sonraki insanların

²⁹ Ömer Dinçer; **Örgüt Geliştirme-Teori Uygulama ve Teknikler**, Timaş Yayınları, İstanbul,13.

³⁰ Deniz Erden; "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması, Mühendislik ve İşletme-İktisat Öğrencileri Kıyaslaması", **TODAİE Dergisi** 20, Sayı 2, Haziran 1987, s.69.

sorumluluğunu duymasından kazanmıştır. İleri ki sayfalarda Sinan'ın bu sorumluluk anlayışı anlatılmaktadır.

Başarılı kişiler, sorumluluğun gücüne inanırlar. Büyük sorumluluklar yüklenilmeden büyük başarılar elde edilemez. Herhangi bir daldaki başarılı insanları araştırırsanız, onların en iyi, en zeki, en güçlü değil en çok sorumluluk alan insanlar olduğunu görürsünüz. Başarının sırrı sorumluluk alarak bir amacı takip etmektir.

Sorumluluk duygusuna sahip olan bir kişi; kendini geliştirmeyi, nereden gelip nereye gittiğini, hayatının anlamını, sevgiyi, saygıyı, neyi yapması, neyi yapmaması gerektiğini bilir. Sorumluluk duygusuna sahip olan kişi beşikten mezara kadar sürekli öğrenme gayreti içindedir. Evlat, kardeş, anne, baba, eş dost- arkadaş, çalışan, çalıştıran, doktor, mühendis, bürokrat olarak hep bu duyguyu taşır.

İnsanların yanında bir de kar amaçlı ya da kar amaçsız örgütlerin sorumlulukları vardır. Her insanın sorumluluk alanları farklı olduğu gibi örgütlerin de sorumluluk anlayışları farklıdır. Ülkemizde üniversite öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada İ.İ.B.F. öğrencileriyle mühendislik fakültesi öğrencilerinin sosyal sorumluluk anlayışları arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Yine benzer şekilde Amerika'da 138 kolej öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada iş idaresi öğrencilerinin iş idaresi öğrencisi olmayanlardan daha ahlaklı oldukları aynı zamanda da bayanların erkeklerden daha ahlaklı ve sosyal olarak daha duyarlı oldukları, ayrıca insanların yaşı ile sosyal sorumlulukları arasında doğru orantı olduğu tespit edilmiştir.³¹

Sosyal sorumluluk kavramının tanımını herhangi bir kişi için, bir işletme için, bir devlet için veya bir iş adamı için ayrı ayrı yapmak mümkündür. Fakat bu tanımların her birinde sosyal sorumluluk kavramının taşıdığı anlam temelde aynıdır diyebiliriz. Çünkü herhangi bir kişinin, bir işletmenin, bir devletin ya da bir iş adamının sosyal sorumluluğu; ekonomik ve sosyal koşullara, iş ahlakına, faaliyetlerinden etkilenen kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları mutlu ve mesut etmesi ile ilgilidir.

Tamamını bir sistem olarak ele almamız mümkün olan Dünya'nın alt sistemleri olan devletlerin sosyal sorumluluklarından söz edilebileceği gibi onun alt sistemlerinden biri olan kişilerin de sosyal sorumluluklarından bahsetmek mümkündür. Devletlerin sosyal sorumlulukları insanların refah ve mutluluğunu yükseltmek ve insanca yaşamalarını sağlamak, bir devletin diğer bir devletin refahını tehlikeye

³¹ Peter Arlow, "Personel Characteristics in Collage Students Evaluations of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, 10, Sayı: 1, 1991, 63.

düşürecek faaliyetlerde bulunmasını önleyecek tedbirlerin alınmasını sağlamaktır. Yine tüm Dünya’da tabiatın korunması ve insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için ekolojik dengenin bozulmasını önlemek bütün devletlerin ortak sorumlulukları arasında yer alır. Alt sistemlerden biri olan bireylerin sosyal sorumlulukları ise birlikte yaşadıkları insanlara karşı olan sorumlulukları ve faaliyetlerinden etkilenen bütün çevreyi kapsar.³²

Bu düşünce tarzından hareketle sosyal sorumluluklar iş adamının; bütün faaliyetlerinin hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler, devlet ve bütün toplum gibi ilişki içerisinde bulunduğu tarafların hiçbirinin menfaatlerine zarar vermeden yönetilmesidir şeklinde tanımlanabilir. Dinçer, işletmenin sosyal sorumluluklarını şöyle tanımlamıştır; bir işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip etmesidir.³³

İş adamının sosyal sorumluluklarını Howard R. Bowen şu şekilde tanımlamaktadır; işletme yöneticilerinin toplumun değerlerine ve amaçlarına uygun politikaları uygulaması ve faaliyetleri yapma zorunluluklarıdır.³⁴

B.SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ ANLAMI, SINIFLANDIRILMASI VE BOYUTLARI

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” ve “sorumluluk” kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımız zaman sosyal; toplumla ilgili içtimai, sorumluluk ise; yüklendiği işten ötürü gerektiğinde hesaba çekilme durumu şeklinde açıklanmıştır.³⁵

Buradan hareketle sosyal sorumluluk kavramının sözlük anlamının toplumla ilgili konularda yüklenilen işten dolayı gerektiğinde hesaba çekilme olduğunu söyleyebiliriz. Bu konuya Kanuni Sultan Süleyman’la devrin Şeyhülislam’ı Ebussud arasında geçtiği bildirilen şu tarihi olayı örnek verebiliriz.³⁶

“Güneşli bir İstanbul sabahında Topkapı Sarayı’nın avlusundaki Has Oda’nın kapısı açılıyor. Uzun boylu genç bir adam arka bahçeye doğru ilerliyor. Bu kişi Avrupa’yi titreten Akdeniz’i hakimiyet altına alan Osmanlı Devleti’nin kudretli hükümdarı

³² Esin Ahmet; “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları”, Yayınlanmamış doçentlik tezi, İstanbul, 1978, s.11.

³³ Ömer Dinçer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 1991, s.73.

³⁴ **Howard R. Bowen**; **Social Responsibilities Of Businessman**, Newyork, 1953, s.6.

³⁵ D. Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, Beyan Yayınları, İstanbul, 1987, 1007.

³⁶ <http://www.ezberim.com/dini-hikayeler-and-resim.>, 05.06.2012.

Kanuni Sultan Süleyman'dır. Devlet işlerinden vakit buldukça zaman zaman soluk almak için arka bahçeye çıkar, ağaçları kuşları ve denizi seyrederdi. O gün deniz ve ağaçlar bir başka güzeldi. Yalnız ağaçlardan birkaç tanesinin yapraklarının buruştuğunu fark etti. Hemen yanlarına yaklaştı eliyle tutup inceledi ve yaprakların neden buruştuğunu anladı. Çünkü bu güzelim dalları karıncalar sarmıştı. Aklına bir çözüm geldi. Ağaçları ilaçlatmak. Böylece ağaçlar karıncadan kurtulurdu. Fakat bu düşüncesinin doğru olup olmadığı hususunda tereddüt etti. Çünkü karıncalar can taşıyordu ve ağaçlar ilaçlanırsa ölebilirlerdi. Bu durum karşısında hocası, Ebussuud Efendi'yi aramaya koyuldu. Odasına gitti ama hocası odada yoktu. Hemen bulduğu bir kağıt parçasına kafasına takılan soruyu edebi bir üslupla yazdı ve hocasının rahlesine bıraktı. Biraz sonra hocası odasına geldi ve rahlenin üzerindeki yazılı kağıdı gördü. Sonra eline hat kalemini alıp Kanuni'nin yazdığı kağıdın altına bir şeyler yazdı ve kağıdı rahleye bıraktı. Kanuni bir ara tekrar hocasının odasına uğradı. Hocası yine yerinde yoktu. Ama rahlenin üzerine bıraktığı kağıdın üzerine bir cevap yazılmış olduğunu gördü. Merakla kağıdı aldı ve yazıtı okudu. Yüzünde bir tebessüm belirdi. Kağıdın üstünde Kanuni'nin suali:

*Meyve ağaçlarını sarınca karınca
Günahı var mıdır karıncayı kırınca?
Altında ise Ebussuud'un cevabı da şöyledir.
“Yarın Hakk'ın divanına varınca
Süleyman'dan hakkın alır karınca”*

Archie B. Carroll, bir işletmenin sosyal sorumluluklarını şekilde görüldüğü gibi dört kategoriye ayırarak incelemektedir. Bunlar büyüklük ya da önem derecelerine göre³⁷

1. Ekonomik sorumluluklar
2. Kanuni sorumluluklar
3. Ahlaki sorumluluklar
4. İhtiyarı sorumluluklar' dır.

³⁷ Archie B. Carroll; “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Acedemy of Management Review* 4, No: 4, 1979, s.497.

İhtiyari Sorumluluklar		Toplam Sosyal Sorumluluklar
Ahlaki Sorumluluklar		
Kanuni Sorumluluklar		
Ekonomik Sorumluluklar		

Şekil – 3 Sosyal Sorumluluk Kategorileri

Kaynak: Archie B. Carroll, A.g.e. s.497

1.Sosyal Sorumlulukların Hukuki ve Sosyal Boyutu

Sorumluluk denilince çoğu kez bunu mutlak olarak ceza manasında anlıyoruz. Gerçekte sorumluluk kavramının içinde ceza da vardır. Ama ceza güvenin kötü yöne doğru yöneltilmesi neticesinde

meydana gelen karşılığıdır. Bu nedenle sorumluluk duygusu taşımak demek yasalarda suç olarak belirtilmeyen sorumluluk konularını üstlenmek ve yerine getirmek demektir. Yoksa cezaya uğramak korkusuyla yerine getirilen sorumluluk, sorumluluk duygusu taşımak değildir. Bu durum ancak sorumlu olma korkusudur.³⁸ Yukarıdaki şekilde kanuni sorumluluklar örneğinde olduğu gibi.

Sorumluluk duygusunun en güzel örneğini Hz. Ömer'e ait olduğu bilinen şu sözde görüyoruz: **“Dicle kenarında bir kurt bir kuzuyu boğsa ilahi adalet onu Ömer'den sorar”**. Dolayısıyla bu düşünce tarzı bir inanç işidir, bir felsefe işidir. Bu yüzden de diyoruz ki iş adamlarımız cezalandırma korkusu olmaksızın sorumluluk duygusu taşımaları ve işletmelerinin sebep oldukları sorunları bu sorunlar ortaya çıkmadan kaynağında kurutulmalıdır.³⁹ Yine Hz. Ömer tarafından söylendiği bilinen şu söz sorumluluk duygusunu ne kadar güzel anlatıyor: **“Hesaba çekilmeden önce kendinizi hesaba çekiniz.”** Bu söz günümüzde camilerin içinde yazar ki bir Müslüman için en anlamlı olan sözlerden biridir.

İşletmeler yıllık envanterlerini yapıp borçlarını alacaklarını hesaplayıp, mizanı tutturup bilançolarını ve kar /zarar cetvellerini çıkarırlar. Muhasebe literatüründe çok kullanılan **“mizan”** kelimesi, muhtemelen İslami terminolojide çok kullanılan ve Türkçemize de konu olan **“mahşer günü”** nde kulun sevap ve günahlarının tartılacağı, adına **“mizan”** denilen teraziden almış olabilir.

2.Sosyal Sorumlulukların Dini ve Ahlaki Boyutu

İnsan emaneti yüklenmiştir. Allah(cc.), onu emaneti yüklenecek bir olgunlukta yaratmış ve ona emaneti yüklenme şuurunu bahşetmiştir. Emaneti yüklenmesi için de ona akıl vermiş ve ona bunu telkin etmiştir. O da bu ilahi eğitimden sonra emanete talip oldu. Ben taşırım bu yükü dedi ve Rabbine söz verdi. Bu insanın **“Bezm-i Elest”** te verdiği sözden sonra kader çizgisini belirleyen en büyük andıdır.

Sosyal sorumluluk kavramının özünde kişinin kendisi için olmasını istediği şeyleri başkaları için de isteyebilmesi vardır. Diğer bir ifadeyle sosyal sorumluluklar bencilliği değil paylaşmayı gerektirir.

³⁸ Cemal Ataç; İş Ahlakı ve Mesuliyet Duygusu, Selülöz Basımevi, İzmit, 1950, s.81.

³⁹ Birol Tenekcioğlu; “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları”, E.İ.T.İ.A. Dergisi, Sayı 2, Haziran 1977, s.60.

“Paylaşmayı beceremeyenler de sonunda kendileri paylaşırlar.”
Aşağıda anlatılan olay bu zihniyeti yansıtmaları açısından ilginçtir.⁴⁰

“Hz. Ebubekir zamanında İslam orduları Şam yakınlarındaki Yermuk nehri kenarında İranlılar ile bir savaş yaptılar. Bu savaş esnasında Huzeyfe El Adevi yaralıları arasında amcasının oğlunu arıyordu. Bir süre sonra onu kan revan içinde buldu ve su içer misin diye sordu? Söyleyecek dermanı olmadığı için evet diye işaret etti. Huzeyfe tam suyu veriyordu ki kenarda bir yaralı su diye inledi. Amcasının oğlu başıyla diğerine ver diye işaret etti. Huzeyfe suyu ona getirdi tam veriyordu ki yan taraftan başka bir yaralı su istedi. Huzeyfe suyu ona getirdi tam vereceği sırada adam son nefesini verdi. Bunun üzerine bir önceki kişiye koştu. O da ölmüştü. Sonra amcasının oğluna koştu. Yanına geldiğinde o da ölmüştü.”

Sosyal sorumluluk sadece almak değil en azından aldığı kadar çevresindekilere de bir şeyler vermektir. Çünkü bizim inancımızda **“veren el alan elden üstündür”** prensibi vardır. İnsan karşılıksız verdiği sadakanın karşılığını alacağı bir güne (hesap günü) inanmazsa karşılıksız olarak niçin versin ki? İşte bu yüzden yaptığın işi birilerinin gözüne sokmaya çalışmayacaksınız. Öyle yapmaya kalkarsan o reklam olur. Bizim inancımızda **“sağ elin verdiği sol elden gizleyeceksin”** prensibi vardır.

Sorumluluk azim, sıkıntı ve sabır ister. Sorumluluğun her merhalesi başarı noktasına yaklaşmaktır. Bu açıdan sorumluluk itici bir kuvvettir. Çünkü sorumluluk gaye haline geldiği zaman hedef görünmeye başlar. Her insan ve her işletme sorumluluk anlayışıyla orantılı hizmet üretir. Bu nedenle sorumluluk duygusu taşımayan işletmeler, sorumluluk duygusu taşıyan işletmeler tarafından piyasadan silinirler. Çünkü sorumluluk duygusu taşıyan işletmeler pazarda müknetis etkisi yaparlar.

Yönetim dergisinin sosyal sorumluluk özel sayısında, sosyal sorumluluk kavramının anlam ve kapsamı ekonometriye uygulanarak şöyle anlatılmaktadır.

Bir insan hayatının muhasebesi yapılırken verdikleri paya aldıkları paydaya yazılır. Şayet bir insan 1 verip 1 alıyorsa (1/1=1) sıradan bir insandır. Bir insan 1 verip 2 alıyorsa (1/2), yani yarım insandır. Bir insan eğer 2 verip 1 alıyorsa (2/1=2), 2 insandır.

⁴⁰ 14.04.2002 Tarihli Hicret Takvimi'nin yaprağı.(Bu olay İslam tarihi kitaplarında çok sık anlatılır.)

İnsanın verdikleri yani pay arttıkça insanın insanlığı artar. Tersine aldıkları yani payda arttıkça insanın insanlığı azalır. Sıfır verip sonsuz alanlar vardır; $(0/\infty=0)$ bunlar sıfırdır: Sonsuz verip sıfır almak $(\infty/0=)$ işte bu tek varlık için mümkündür. Allah!!!... Demek ki sosyal sosyal sorumluluklar insanın topluma aldığından fazlasını verebilmesidir.⁴¹

Bütün bu açıklamalardan sonra da sosyal sorumluluk kavramının özünde dini ve felsefi bir anlam yüklü olduğunu söylüyoruz⁴². Kuran-ı Kerim’de şöyle denilmektedir: **“Biz emaneti göklere, yere ve dağlara arz ettik. Onlar onu yüklenmeye yanaşmadılar, ondan korktular da onu insan yükledi. O cidden çok zalim, çok cahildir.**⁴³ Sorumluluğun dini boyutu hakkında Hayrettin Karaman şöyle diyor: “Bu gün Türkiye Cumhuriyeti’nin devlet düzeninin şu ya da bu olması herhangi bir Müslümanı sorumluluktan kurtarmaz. Bir insan Müslümansa Allah(cc), ona Peygamberi aracılığı ile şunu bildiriyor; aynı ülkede yaşayan bir insan, bir komşusu aç ise ve onun iki tane ekmeği var ve bir ekmek o gün onun ihtiyacını karşılıyor ve ikinci ekmeğe o gün için ihtiyacı yoksa, o ikinci ekmekte onun hakkı yoktur.⁴⁴

Geçmişte sosyal sorumlulukların adı **“hayır”** dı. Günümüzde ise sosyal sorumluluk oldu. Son çeyrek asırdır ise dünyada ve ülkemizde yatırımı olan çok uluslu şirketlerin de etkisiyle Türk firmaları da kurumsal biçimde **“hayır”** yapmaya başladılar. Bu hayırlar kurumsallaştı ve günümüzdeki adı ise **“kurumsal sosyal sorumluluk”** (KSS) oldu. Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin konuları tartışılmaktadır. Son yıllarda KSS projeleri birçok alanda kategorize edilmektedir. Bunlar: çevre, eğitim, sanat, spor ve arkeoloji v. b. konulardır. Bir de seçilen konuda adı çok duyulan bir sivil toplum kuruluşunun ya da üniversitenin desteğini almak yola çıkmak için yol haritası oluyor. Ancak KSS için seçilen konunun işletmenin iş konusuyla doğrudan ilişkili olmaması gerekiyor ki yapılan iş sosyal sorumluluk yada hayır olsun. Şayet işletmenin çalıştığı iş konusuyla ilgili olursa sosyal sorumluluk olmaktan çıkar o ticaret olur.

Milton Friedman, sosyal sorumlulukların aleyhindeki meşhur makalesinde işletmelerin sosyal sorumluluklarının sosyalist bir

⁴¹ Güngör Uraz; “Yönetimin Konuk Yöneticisi”, **Yönetim**; İ.Ü.İ.İ. Enstitüsü Yayını, Sayı 11, Nisan 1979, s.25.

⁴² Hüner Şencan; “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi”, **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi** 6, Sayı 2, Kasım 1987,s.199.

⁴³ Kuran-ı Kerim, Ahzap Süresi, Ayet, s.72.

⁴⁴ Hayrettin Karaman, **İslam’da İnsan Hakları**, Ensar Neşriyat, İstanbul,2004, s.242.

uygulama ve doktrin olduğunu iddia etmesine karşılık birçok yazar Friedman'ın bu iddiasını ispat etmede başarısız olduğunu, Friedman'ın şüpheli örneklere dayanarak hareket ettiğini ve çözüm önerilerinin de yanlış olduğunu söylemektedirler.⁴⁵

C.SOSYAL SORUMLULUKLARIN NİTELİĞİ

1.Sorumluluk ve Adamsendecilik

Adamsendecilik kelimesinin sözlükteki karşılığı aldırılmama, aldırış etmeme, üzerine almama, önemsememe halidir.⁴⁶ Kavram bu haliyle “sorumluluk” kavramının karşısı olan “sorumsuzluk” duygusuna bağlı bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplumumuzda insanlar genellikle kendi çıkarları doğrudan söz konusu olmadığı sürece adamsendeci bir tavır takılmaktadır. Mesela kişi araba kullanırken adamsendecidir, arkadaş çevresinde adamsendecidir, haksızlık karşısında adamsendecidir. Kısacası kişi günlük hayatında adamsendecidir. Gümrük kontrolünde rüşvet alınıyormuş, emeklilerin geçinme imkânları kısıtlıymış, işsizlik ve enflasyon oranı çok yüksekmiş, bunların hiçbiri kişiyi doğrudan ilgilendirmediği sürece tepki doğuran bir nitelik kazanmamaktadır.⁴⁷ Eğer kişinin kendisinin işi varsa ve geliri de iyi ise işsizlerin durumu ve yüksek enflasyon onu hiç ilgilendirmez. Halbuki bu olayın kötü sonuçları zaman içerisinde kendisini de olumsuz olarak etkileyecektir. Ama kişi bunu düşünememekte ya da görememektedir.

Adamsendecilik ya da sorumsuzluk şeklindeki bir değer yargısı toplumların geri kalmalarındaki önemli unsurlardan birisidir. Çünkü sadece kendi çıkarlarını düşünün kişilerden oluşan bir toplumun ilerlemesi mümkün değildir. Bir toplumun ilerleyebilmesi için o toplumda yaşayan insanların değer yargılarının birbirlerine yakın ya da benzer olması gerekir. Her ferdinin kendi çıkarı peşinde koştuğu ya da kendinden tarafa çektiği bir toplum ilerleyemez, ancak yerinde sayar. Tıpkı çamura saplanan bir arabayı çamurdan çıkarmak için herkesin aynı anda itmesi gerektiği örneğinde olduğu gibi.

İmtihanda kopya çeken bir öğrenci bu davranışını arkadaşlarına iyi bir iş yapmış olmanın havası içinde anlatmaktadır. Şoför bir anlık gafletinden yararlandığı polisi aldatmış ve trafik düzenini bozmuş olmaktan dolayı gurur duymaktadır. Otobüs kuyruğunda üç kişinin

⁴⁵ Thomas Mulligon; “A Critique of Milton Friedman's Essay The Social Responsibility of Business to Increase Its Profits”, **Journal of Business Ethics** 5, No 7, 1988, s.537-543.

⁴⁶ Doğan, a. g. e., s.9.

⁴⁷ Ural Sözen, “Türk Toplumunun Özellikleri ile Örgütlerin Değişmesi Arasındaki İlişkiye Ait Bazı Varsayımlar”, **A.İ.T.İ.A Dergisi**, Sayı 2, 1977, s.325.

önüne geçmiş olan açık göz bu davranışını iftihar vesilesi gibiymiş gibi anlatmaktadır. Ta ki kişi kendisi imtihan gözcüsü, trafik polisi ya da otobüs kuyruğunda önüne geçilen kişi olmadığı sürece tutumunu değiştirmemekte ve adamsendeci tavrını devam ettirmektedir.⁴⁸

Osmanlı'nın şair ve devlet adamlarından Ziya Paşa bu konuya işaret ederek şöyle demektedir: “Bizim millet olarak üç büyük düşmanımız vardır, bunlar; **“adam sende, neme lazım ve ne çıkar”** sözleridir. Oysaki kişiler adamsendeci değil sorumluluk duygusu içinde hareket etmelidirler. Bunu milli şairimiz M. Akif meşhur şiirinde şöyle dile getiriyor.⁴⁹

“Kanayan bir yara gördüm mü yanar ta çiğirim,
Onu dindirmek için kamçı yerim çifte yerim,
Adam aldırma geç git diyemem aldırırım,
Çiğnerim çiğnenirim hakkı tutar kaldırım”

2.Özgürlük ve Sorumsuzluk

Tarihin bütün dönemlerinde üzerinde çok durulan ve çok tartışma konusu yapılan kavramlardan biri de **“özgürlük”** kavramıdır. Sözlük anlamı hürriyet ve serbestlik olan özgürlük⁵⁰ son yıllarda kapitalist sistemin de etkisinden dolayı sorumsuzluk olarak algılanmakta ve bu şekilde uygulanmaktadır. Böyle olunca da **“sorumluluk”** özgürlüğü kısıtlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak özgürlük sorumsuzluk demek değildir ve bu iki kavram birbirinden farklıdır. Son yıllarda çok kullandığımız **“serbest piyasa”** kavramı da benzer şekilde adeta **“başı boş piyasa”** olarak algılanmakta ve böyle uygulanmaktadır. Halbuki serbest piyasa demek başı boş piyasa demek değildir. Piyasa serbestliği piyasanın denetimini şart koşar. Özgürlük piyasa ekonomisinde kendiliğinden gerçekleşmediği gibi eşitlik de planlı bir ekonomide kendiliğinden ortaya çıkmaz.⁵¹ Bu tür bir anlayış gerçekte bir özgürlük değil özgürlüğün karşıtıdır. Mesela günümüzde kirlenmiş kırlar, bahçeler ya da çöp dolu caddeler özgürlüğün değil sorumsuzluğun sonucudur.

Rönesans ve reform hareketleri ile gelişen ve sanayi inkılabı ile hakimiyet kuran liberalizm, **“bırakınız yapsınlar bırakınız geçsinler”** felsefesiyle özgürlüğü sorumlulukları unutacak bir noktaya getirmiştir. Liberalizmin makineli üretime uygulanmasıyla doğan kapitalizm bu durumu büsbütün karmaşık ve sosyal problemler oluşturacak bir

⁴⁸ Sözen, a.g.e.,s.325.

⁴⁹ M. Akif, Safahat, Zülmü Alkışlayamam şiiri.

⁵⁰ Doğan, a. g. e., s. 888.

⁵¹ Francis P. Mc Hung; **İş Ahlakı**, TUSİAD Yayınları, İstanbul, 1992, s.32.

seviyeye çıkarmıştır.⁵² Buradaki problemin esas sebebi tek tek her bir insanın özgürlüğünün nerede başlayıp nerede bittiğinin bilinmemesidir. Diğer bir ifadeyle özgürlüğün sınırlarının çizilmesindeki zorluktur. Muhakkak ki her insan kendi özgürlük hakkını kullanabilir. Ama bir başkasının özgürlük hakkına tecavüz etmemelidir. Çünkü toplum içinde yaşayan insanlar arasındaki ilişkilerin hiçbir kurala ve düzene dayanmadığını kabul etmek korkunç sonuçlar doğurur. Bu nedenle iş hayatına atılma ve faaliyet gösterme özgürlüğü de bazı şartlara bağlanmalıdır. Ancak bu şartları yerine getirenler bu hakkı kullanabilmelidir. Bu yüzden her özgürlük başkalarının hak ve refahını korumak amacıyla kanun tüzük ve yönetmelik konusu edilmiştir. Mülkiyet hakkı, sağlığı ve başkalarının hayatını tehlikeye sokacak biçimde kullanılamaz. Örneğin bir kişi otomobilin mutlak sahibi olabilir ama otomobilini başkalarının üzerine sürme özgürlüğüne sahip olamaz.⁵³

İnsanın yaptıklarından sorumlu olmasının sebebi diğer canlılardan farklı olarak akla ve hür iradeye sahip olmasıdır. Bu sahiplik insanı yaptıklarının sonuçlarından sorumlu olmayı ve ona katlanmayı da beraberinde getirir. Özgürlükle her istediğini yapmayı birbirine karıştırmamak gerekir. Çünkü içinde sorumluluk olmayan özgürlük, özgürlük değil başıboşluktur. Bu tür bir özgürlüğe insanlar değil ancak tabiattaki hayvanlar sahiptir. Hayvanlar, davranışlarını akıl ve zekâlarıyla değil, içgüdüleriyle yaptıklarından dolayı sorumlu değildirler. İnsanlar yaptıklarını bir amaç için yapar, farklı kararlar alabilir, farklı seçimler yapabilirler. Sorumlulukla birlikte özgürlüğü de taşıyabilmek ve gereğini yapabilmek özveri ve cesaret ister. İnsanı asil bir varlık ya da sıradan yapan da bu tercihidir.

3.Sorumluluk ve Evrensellik

Yukarıdaki düşünce tarzından hareketle Dünya'yı bir sistem olarak ele alırsak Dünya'daki bütün devletler bu sistemin birer alt sistemi ve bir devletin ekonomisi de o devletin sosyal sisteminin alt sistemi olacaktır. O devletin herhangi bir sanayi dalı bir sistem olarak ele alınırsa ele aldığımız örnek işletmemiz diğer rakip işletmelerle birlikte o sanayi dalının bir alt sistemini oluşturacaktır.

Dünya'daki bütün sosyal ve biyolojik sistemler açık sistemlerdir. Açık sistemler dışardan bilgi materyal, enerji vs. alış verişi içinde bulunurlar. Bu alış verişin bir sonucu olarak dinamik denge sağlar.

⁵² Nurullah Genç; **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Çevre Sorunları Açısından Vaka Çalışması**,1994,Erzurum,s.52.

⁵³ Mehmet Şahin, **İş İdaresine Giriş**, A.Ü. A.Ö.F. Yayınları, Ankara, 2. Fasikül, 1986, s.195.

Bu nedenle dünyada bir genel denge vardır. İşte sistemler arası bu alış veriş gereği dünyanın bütün alt sistemleri birbirine karşı sorumludurlar. Alt sistemlerden bir tanesi sorumluluğunu yerine getirmemezse, bütün sistemin yani dünyanın dengesi bozulur. Nitekim son yıllarda bütün işletmeler ve bütün insanlar çevrelerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmemeleri nedeniyle ileriki sayfalarda daha teferruatlı bahsedilecek olan çevre kirliliği denilen çok boyutlu bir problem ortaya çıkmıştır. Bu kirliliğin sonucunda ozon tabakası delinmiş, iklimler değişmiş, dünyanın ısısı yükselmiş, denizlerin suyu yükselirken karaların suları kurumaya başlamıştır. Bütün bu olayların sonucunda da dünyanın dengesi bozulmaya ve iklimler değişmeye başlamıştır. İşte bu örnekler sorumluluklarını yerine getirmeyen alt sistemlerin genel sistemin görevini yerine getirmesinde yol açtığı aksamaların örneğidir.

Sistemde (dünyada) yetki ve güç sahibi olanların sorumlu olması bir yana insan olmak, akıl hastaları hariç, sorumlu olmak için yeter sebeptir. Çünkü sıradan herhangi bir insan bile her hareketinden ve davranışından sorumludur. Bu nedenle de diyoruz ki sistem içerisindeki bütün insanlar ve insanların kurdukları organizasyonlar belirli ölçülerde ve derecelerde birbirlerine karşı sorumludurlar ve sorumluluk evrenseldir.

4.Sosyal Sorumluluklar ve Sistem Yaklaşımı

Genel sistem teorisi Avusturyalı biyolog Ludwing Bertallonf'ın genel sistem olarak adlandırdığı düşünce akımında bütün disiplinlerin bir genel sistem içinde düşünülebileceğini başka bir ifadeyle bütün disiplinleri yöneten kuralların aynı kurallar olduğu görüşünü savunmaktadır.⁵⁴

Sistem, kısaca şöyle tanımlanabilir; belirli parçalardan oluşan bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile de ilişkisi olan bir bütündür.⁵⁵

Sistem yaklaşımında olayları tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından bağımsız olarak incelemek yerine her olayı anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin sonuçlar vereceği ileri sürülmüştür. Böyle bütüncü ve genel bir görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda önemli husus sistemi oluşturan parçaların (alt sistemlerin) kendilerine has özelliklerinin ve işleyişinin olması fakat her birinin etkinliğinin birbirine bağlı olmasıdır. Bütünü oluşturan bu parçalar ve bunların birbirleri ile olan ilişkileri bir

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, a. g. e. s.94.

⁵⁵ Koçel, a. g. e., s.94.

arada incelenir. Dolayısıyla bütünü anlamak için bu parçaları (alt sistemleri) anlamak lazımdır. Bütünün amacı ancak bu alt sistemler amaçlarına ulaştığı zaman gerçekleşebilir. Alt sistemlerin amaçlarına ulaşması da birbirlerine bağlıdır.⁵⁶ İşte bu nedenle sistemi anlamak ve kontrol etmek ancak bu sistemi oluşturan alt sistemlerin ve sistemler arası ilişkilerin anlaşılması ile mümkündür. Alt sistemlerin birinde meydana gelen bir değişme diğerlerini de etkilemektedir.

Sistem konusunda “**insan vücudu**” çok kullanılan klasik hale gelmiş bir örnektir. İnsan vücudu belirli amacı (yaşamak) gerçekleştirmeye çalışan bir sistemdir. Sinir sistemi, dolaşım sistemi, boşaltım sistemi, sindirim sistemi, kas sistemi v. b. sistemler bu sistemin birer alt sistemi olarak ele alınabilir. Bu alt sistemlerin amaçlarına ulaşması da büyük ölçüde birbirlerine bağlıdır. Örneğin eğer sinir sistemi iyi çalışmıyorsa muhtemelen solunum veya başka bir sistem, eğer dolaşım sistemi iyi çalışmıyorsa, kas sistemi veya başka bir sistem iyi çalışmıyor demektir.⁵⁷

Benzer bir yaklaşımla bir işletmenin üretim fonksiyonunda bir aksaklık varsa muhtemelen personel fonksiyonundan, ya da pazarlama fonksiyonunda bir aksaklık varsa muhtemelen üretim ya da başka bir fonksiyondan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu nedenle işletme sisteminde bir aksaklık olmaması için işletme çevresine karşı olan sorumluluklarını yerine getirerek çevresiyle uyum içinde çalışması gerekir. Aksi durumda ise sistemde aksaklıklar meydana gelir.

D.SOSYAL SORUMLULUKLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ

1.Sanayi İnkılabı Öncesi Dönem

Bu dönem 18. y. yılın ikinci yarısına kadar olan binlerce yıllık bir süreyi kapsar. Aslında bu uzun süreyi de iki bölüme ayırarak incelememiz mümkündür. Birincisi 12. yüz yıla kadar olan zaman dilimi “işletmecilik öncesi dönem” dir. Bu dönem ekonomik faaliyetlerin başladığı insanların var olduğu tarihten 1100 yılına kadar olan bir zamanı ifade eder ki henüz organize işletmelerin toplumda yer almadığı bir dönemdir. Üretim büyük ölçüde tarıma dayalı olarak yürütülmekte tarım dışı üretim ise toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için ilkel bir şekilde yapılmaktaydı.

İkinci dönem ise genel olarak 12. yüzyıl ile 18. yüzyılın başlarına kadar olan bir tarihi kapsayan sanayi devrimi öncesi bu dönemde henüz buhar makinesi keşfedilerek sanayiye uygulanmamıştır. Bu dönem

⁵⁶ Koçel, a. g. e., s.95.

⁵⁷ Koçel, a. g. e., s.95.

işletmelerin örgütlendiği bir dönemdir. Bu ilk işletmeler mal satılan dükkanlar ile tüccarların faaliyetlerini yürüttükleri ticarethanelerden ibaretti. Bu dönemde üretim küçük ölçekli atölye tipi işletmelerde el sanatlarına bağlı olarak yapılmakta ve sermaye birikimi ise makine ve teçhizat şeklinde değil daha çok nakit birikimi ve toprak genişliği şeklinde kendini göstermektedir. Atölyelerde az sayıda işçi çalıştığı için yönetim ve örgütlenme sorunları henüz ortaya çıkmamış ve üretimin elişi yeteneğine bağlı olarak yapılması bu dönemin belirgin özellikleridir.

Sistemin Türü	Felsefesi
İlkel Kapitalizm 1100MS-1300MS	Demokratik Ekonomik eşitlik-sermaye babalarının aşırı kişisel kazançları için yöre pazarlarında sınırlı sayıda mal ve hizmet satışı yapılmaktaydı.
Ticari Kapitalizm 1300MS-1800MS	Dış ticaret esas gelir kaynağını oluşturmaktaydı. Devletin zenginliğinin temelinde özel mülkiyetin payı göze çarpmaktaydı. Ekonomik faaliyetler toplumda bir bakıma tüccarların kontrolü altında yürümekteydi.
Endüstriyel Kapitalizm 1800MS-1900MS	Devlet tekelliliği yoktu. Yani devlet sanayi ve ticari işlere karışmıyordu. Özelleştirme ve toplu üretim ilkesi hakimdi. Bütün bunlar sadece sanayicinin çıkarı içindi. Üreticiler ve satıcılar insandılar ama işçiler ve tüketicilerin hiçbir değeri yoktu.
Finansal Kapitalizm 1890MS-1933MS	Yatırımcı para babalarını daha da şişirmek ve korumak için adeta el birliği ile bir yarış başlamıştı.

Tablo 4: İş Dünyasının Yapılanma Süreci

Kaynak: Academy of Management Journal, Cilt:16, No:4, 1973, sh.659.

Roma Krishnan adlı yazar ise yeryüzünde varlığını sürdüren iş dünyasının bugünkü durumuna gelmeden önce yaklaşık olarak 3500-4000 yıl süren bir yapılanma süreci geçirdiğini söyleyerek bu yapılanma sürecinin kısa bir özetini tablo halinde şöyle göstermektedir⁵⁸.

Avrupa’da kilisenin toplum hayatında belirgin bir hakimiyetinin olduğu zamanlarda Katolik kilisesi toplum hayatında doğru ve yanlışların neler olduğuna karar verdiği gibi ekonomik hayatı da düzenleyici bir rol oynamıştır. Tarımla uğraşan çiftçilere sübvansiyonda bulunmak, derebeylerine borç verip bunun karşılığında topraklarının hasılatına hissedar olmak, kilisenin ilgilendiği ekonomik konulardan bazılarıdır. Kilise toplumdaki fertlerin ticaret ve kredi işleriyle uğraşmasını onaylamamıştır. Ama kendisi bu işleri büyük ölçüde düzenlemiştir. Kilisenin öngördüğü bu ekonomik düzende ticaret erbabının ve iş adamının sosyal sorumluluğu Hıristiyanlığın belirlediği kurallara uymaktan ibarettir.⁵⁹

Sanayi İnkılabı öncesi Avrupa ülkelerinin ekonomik hayatında önemli bir yer tutan Merkantilist düşünce 1550 - 1750 yılları arasında hüküm sürmüştür. Merkantilizm, özetle devletin ekonomik hayatta aktif bir yer almasını, ithalatın yüksek gümrük duvarları ile engellenmesini ve ithalatın geliştirilmesini ileri süren bir anlayışa sahiptir. Diğer yandan altın ve gümüş gibi kıymetli madenlerin yegane servet kaynağı olduğu ve devletin ülkede bol miktarda altın bulunmasını sağlaması gerektiği fikri merkantilizmin menfaatperest bir dünya görüşüne sahip olması açısından önemlidir. Merkantilizmin çalışanları etkileyen en sakıncalı yanı işçi ücretlerini düşük düzeyde tutulmasını savunmasıdır.

Merkantilist dönemde sosyal sorumluluklar açısından esas görev devlete düşüyordu. Devletin merkezi otoriteyi teşkil etmesi sonuçta toplumun iyiliğine karar verme yetkisini sağlıyordu. Sosyal sorumluluklar bu dönemde ticari anlaşmaların şartlarının dikkatle uygulanmasını beraberinde getirmiştir. Merkantilizmin dış ticarete yönelik olması koloni niteliğindeki kaynaklarının sömürülmesi sonucunu doğurmuştur. Bu dönemde işletmelerin sosyal sorumluluğu dış pazarlardan kendi ülkesi lehine çıkar sağlamak ve dış ülkelere karşı sorumsuzca hareket etmek olarak görülmektedir.⁶⁰

Aynı dönem için ise İslam dünyasının durumunu kısaca değerlendirecek olursak halkın ekonomik hayatı Abbasiler ve

⁵⁸ Roma Krishnan; “Business Philosophy and Executive Responsibility”, **Acedemy of Management Journal** 16, No: 4, 1973, s.659.

⁵⁹ Ahmet, a. g. e., s.54.

⁶⁰ Ahmet, s.56.

Selçuklular döneminde büyük ölçüde Fütüvvet örgütü⁶¹, Osmanlılar döneminde ise Ahilik Örgütü sayesinde düzenleniyordu.

Ahilik; XIII. Y. Yılın ilk yarısından başlayarak XX. Yüzyılın başlarına kadar Anadolu'nun şehir kasaba ve hatta köylerindeki esnaf ve sanatkârlara elaman yetiştiren, onların çalışmalarını düzenleyen ve kontrol eden bir organizasyondur.⁶²

Güzel ahlak ile sanatı birleştiren rasyonel bir üretim ve paylaşım sistemi getiren Ahilik Organizasyonu Osmanlı Devleti'nin kuruluşundan beri esnaf ve sanatkârların işleyişlerini kontrol etmiş, yönlendirmiş ve toplumun bu sınıfına etkin bir rasyonellik kazandırmıştır. Tembellik ve cahilliği yenen, yoksulluk ve sömürüyü gideren ahilik iktisadi yapıları en rasyonel bir şekilde işletirken iş ahlakını da sosyal sermayeye yeni bir güç kaynağı yapmıştır. Ahilik düşüncesinde bencil kar dürtüsüyle kendi çıkarı için değil başkaları için ve toplumsal refah için, inanarak ve bütün gücüyle katılarak üretme vardır.⁶³

Osmanlı Devleti, “Ahilik Organizasyonu” sayesinde imparatorluğun geniş ve çok boyutluluğuna rağmen her yerde fiyat birliğini, arz ve talebi dengeleyip denetleyebiliyor ve farklı piyasaları düzenleyebiliyordu. O dönemde bu durumu izlemiş bulunan bir yabancı sefirin tespitleri şöyledir: *”İmparatorluğun en ücra köşeleriyle en işlek merkezleri arasında fiyat farkının pek az olduğu, kar hadlerinin sabit rakamlara yaklaştığı, maddelerin asıl saflığının bozulmadığı, söylenen özellikler muhakkak uyulduğu, her türlü fazileti içinde taşıyan bir esnaf ahlakının yaşandığı, her malı alırken kusurlarının açıkça söylendiği, komşusu sıftah etmemişse ikinci defa mal satmanın ayıp sayıldığı doğru olmadığını müşterisine anlatan insanların yaşadığı hile ve hırsızlığın hemen hemen hiç duyulmadığı, duyulduğunda ise bir daha yapılmasına imkan bırakılmadığı bir altın devir.”*⁶⁴

Görüldüğü gibi sanayi inkılabı öncesinde Osmanlı Devleti Ahilik Organizasyonu sayesinde sosyal sorumluluklar bakımından çağdaşlarından büyük ölçüde ilerde idi.

⁶¹ Fütüvvet Örgütü hakkında bkz. Abdülbaki Gölpınarlı, “İslam ve Türk İllerinde Fütüvvet Teşkilatı ve Kaynakları, İ. Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası 11, İstanbul, 1950.

⁶² Neşet Çağatay, **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**, Selçuk Üniversitesi Yay., Konya, 1981, s.3.

⁶³ Beşir Hamitoğulları, “İktisadi Kalkınmamızda Ahiliğin Anlam ve Önemi, **Ahilik ve Esnaf**(içinde), İstanbul Esnaf ve Sanatkarlar Dernekleri Yayınları., İstanbul, 1986, s.142.

⁶⁴ Hamitoğulları, a. g. e.,

2.Sanayi İnkılabıyla Olan Gelişmeler

Her ne kadar başlangıç ve bitiş tarihleri kesin sınırlarla belli olma da sanayi inkılabı olarak nitelendirilen olgu buhar makinesinin keşfedilmesi ve sanayiye uygulanması 18. yüz yılın sonlarıyla 19. yüzyılda küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerin yerini önce makinelerle üretim yapan büyük atölyelerin, sonrada giderek artan ölçüde kitle üretimi yapan fabrikaların alması sonucunu doğurmuştur. “Sanayi İnkılabı” olarak adlandırılan ve çeşitli icatlarla desteklenerek büyük üretim artışları sağlayan gelişmeler ortaya çıktığı ülkelerde işletmelerin yönetimiyle tüm ekonomik ve toplumsal hayatı da etkilemiştir.⁶⁵

Sanayi İnkılabıyla birlikte batıda ortaya çıkan sanayi toplumu, tabii kaynakları sömürgecilik sayesinde uzak doğudan ve Afrika’dan temin etmiştir. Üretim faktörlerinden biri olan sermaye; altın ve gümüş bakımından zengin olan Afrika ve Amerika’dan sağlanmıştır. Emek arzı ise talepten çok yüksek olması nedeniyle işverenler işçileri çok yüksek çok olumsuz şartlarda ve çok düşük ücretlerle çalıştırmışlardır. Çalışma saatleri günde 18 saati bulmasına karşılık tatil hakları yoktur. Aile reisinin geliri aileye yetmeyince kadın ve çocuklarda iş gücüne katılmışlar ve bu durum emek arzını daha da artırmış ve sonuçta ücretler daha da düşmüştür. İşçilerin her hangi bir sağlık güvenceleri olmayıp, sakatlık, hastalık, iş kazası gibi durumlarda dışarda bekleyen işsizler ordusundan biri işe alınmıştır.⁶⁶

Kısaca özetlemek gerekirse işletmelerin sosyal sorumlulukları bu dönemde gereksiz harcamalar olarak görülmüştür. Buna rağmen sanayileşmenin ilerlemesiyle birlikte işçilerin sömürülmesi fakirliklerinin göze batması bazı özel kuruluşların yardım faaliyetleri düzenlemelerine neden olmuştur.⁶⁷

3.Sanayi İnkılabından 20. Yüz Yıla Kadar Olan Dönem

Sanayi inkılabı sonrası makinenin üretimde kullanılmasıyla birlikte makine, insan gücü ve becerisini üretim sürecinin belirleyici unsuru olmaktan çıkardığı gibi yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin her türlü iş gücünün değerlendirilme imkânını da ortaya koymuştur. Özellikle kadın ve çocukların çalıştırılmaya başlanması makinenin üretim sürecine getirdiği bu değişikliğin bir sonucudur. Bu şekilde

⁶⁵ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, a.g.e.,s..4.

⁶⁶ Hüner Şencan, İş hayatında İslam İnsanı , **MÜSİAD Araştırma Raporu**, No: 9, İst., 1994, s.123.

⁶⁷ Clarence C. Walton, **Corporate Social Responsibilites**, California,1967, s.30.

emek arzı genişleyip yaygınlaşırken vasıflı işçilerin emek sürecindeki önemi azalmıştır. Vasıflı işçiler üretim sürecinin zorunlu ögesi olmaktan çıkmıştır. İşçiler arasındaki farklılaşma daha çok yaş ve cinsiyete göre olmuştur.

Bütün bu değişim ve dönüşümler makinenin merkezi bir rol oynadığı fabrika sisteminin temelini oluşturdu. Fabrika sistemi makineyi harekete geçirecek insan gücünün yerini buhar ya da su gücünün almasıyla ortaya çıkmıştır. Fabrika sistemi üretimin büyük ölçeklerde yapılmasını mümkün kılarken üretim sürecinin niteliklerini de değiştirmiştir.

Makine bir malın üretimi için gereken emek süresini kısalttığı ve emek gücünün verimliliğini arttırdığından çalışma süresinin uzatılması imkanını sağlamıştır. Makineler sistemi, üretim sürecinde üretilen ürünün niteliğine ve miktarına bağlı olarak belirlenen ve aynı zamanda da kaynağını kendisinden alan teknik bir iş bölümü ve hiyerarşi oluşturur. Çünkü makineli üretimle birlikte artık işçinin el becerisi de makineye geçmiştir. Sanayi inkılabı öncesi tek bir aletin sürekli kullanılmasından kaynaklanan uzmanlaşmanın yerini sanayi inkılabı sonrası makine kullanılmasıyla aletin fonksiyonlarının büyük ölçüde makineye devredilmesi sonucu makinenin organik bir parçası haline gelen işçinin tek bir makineye bağlı uzmanlaşmasına bırakmıştır.

Bu yeni durumda üretim araçlarını kullanan işçi değil, tersine işçiyi kullanan üretim araçları olmuştur. Üretimin emek yoğun olduğu ve küçük birimlerce yürütüldüğü iktisadi yapıdan sermaye yoğun ve büyük ölçekli tekniklere geçişle beraber kütle üretimi ve sanayi kapitalizminin ortaya çıkması da sendikal hareketleri, toplu sözleşme ve işçi- işveren çıkar çatışmalarını doğurmuştur. Böylece bu dönemde gelişen teknoloji aynı zamanda “iş ahlakı” kavramını da zayıflatmıştır.⁶⁸

4.Yirminci Yüzyıldaki Gelişmeler

Bu yüzyıldaki gelişmeleri dört kısımda incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi 1930'lara kadar olan dönemlerdir ki bu dönemde işletmelerin sorumluluğu sadece ekonomik olarak algılanmış ve kar edebilen bir işletmenin sorumluluğunu yerine getirdiği kabul edilmiştir. İkinci dönem ise 1930-60 yılları arasını kapsar ki bu dönemde işletmelerin hukuki sorumlulukları da ortaya çıkmıştır. Üçüncü dönem

⁶⁸ T.G.P.Pogers, Partnership With Society; The social Responsibility of Business, **Management Decision**, 25,Sayı 2,1987, s.76-80.

ise 1960-1980 yılları arasında ise sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıktığını görüyoruz. 1980 yılından sonrasını ise dördüncü dönem oluşturmakta ve dönemde ise iş ahlakı ile ilgili sorumlulukların tartışılmaya başlanmıştır.

Birinci dünya savaşı ve 1929-1933 dünya ekonomik krizinden bu tarafa ve özellikle de II. Dünya savaşından sonra önemli bazı değişim ve gelişmeler olmuştur. Mesela önce devletin ekonomik hayata müdahalesi artmış ve bunun sonucu olarak iş adamının karşısına adım adım bazı sınırlamalar çıkmıştır. Demokratikleşme ve insanileşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi bireyi daha güçlü bir varlık haline getirmiştir. 1929 dünya iktisat krizi iş adamlarının çıkarlarıyla toplumun çıkarlarının birbirinden ayrı olamayacağı konusunda iş adamlarının sosyal bir bilince varmaları doğrultusunda yardımcı olmuştur.⁶⁹

İkinci dünya savaşından sonra kurulan Birleşmiş Milletler Teşkilatı'nın oluşturduğu insan hakları bildirgesinde yer alan bireysel hak ve özgürlükler geliştikçe bireyin toplumsal, siyasal ve örgütsel gücü büyük ölçüde artmış ve birey eskisi gibi tek başına değil bağlı bulunduğu meslek örgütlerinin içinde yer alarak daha güçlü hale gelmiştir⁷⁰.

20. yüz yılda ise makinelerin kullanım yer ve imkanlarının arttığı ve farklılaştığı görüldü. Bu farklılaşma fabrika sisteminin örgütlenişi üzerinde de etkilerini gösterdi. Fabrikalar daha az maliyetli ve daha hızlı bir üretim gerçekleştirmek amacıyla örgütlenmeye başladılar. Buna bağlı olarak üretimin boyutları ve niteliği de değişti. 1920'li yıllar fabrikaların kitle üretimi amacıyla örgütlendiği bir dönem olmuştur. İlk olarak Ford fabrikalarında gerçekleştirilen kitle üretimi amaçlı örgütlenme modeli 1945 yılından sonra diğer sanayi dallarına da yaygınlaşarak arttı. Montaj hattına dayalı böylesi bir üretim örgütlenmesi emek sürecinde kullanılan işgücü ve makineler ile ürünün niteliğini de belirledi. Bu üretim sürecinin özelliği vasıfsızlaştırılmış iş gücü, tek amaçlı makineler ve standartlaştırılmış üründür.

Taylorist yöntemleri fabrika düzeyinde uygulayan Henry Ford'un otomobil fabrikalarında II. Dünya savaşı sonrası büyük bir üretim artışı yaşandı ve işletmecilik literatürüne Fordizm olarak giridi.

⁶⁹ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1969, s.45.

⁷⁰ Kemal Tosun, "İş Hayatının Sosyal sorumlulukları", **Yönetim**, Sayı:11 Nisan 1979, s.5.

Fordizm 1960'lı yılların sonlarına doğru tıkanıdı. Bu tıkanmanın başlıca sebeplerini şöyle özetleyebiliriz:

i. Fordist üretim tekniklerinin esnek olmayışı: Bu üretim teknikleri özel amaçlı makineleri kullanıyor olması nedeniyle ürün farklılaştırmasına imkan tanımayan bir iş akışına sahipti. Bu nedenle piyasanın işaretlerine uyum sağlayamıyordu. Pazarda talebin daraldığı zamanlarda üretimi kısmak gerektiği zamanlarda sistemin tamamı stop ediyor ve üretim duruyordu.

ii. Fordizm emek kullanımını açısından da esnek değildi: İşin yoğunluğu, ritmi ve tek düzenliğinin çalışanlar üzerinde fiziksel ve zihinsel bozulmalara yol açtı. Bu durum işçilerin çalışma gücünü ve isteğini yitirmelerine ve toplu olarak işten çıkarılmalarına neden oluyordu. İşten çıkarılan çok sayıda işçilerin yerine yeni işçi bulmakta da güçlüklerle karşılaşılıyordu.

Emek üzerindeki artan kontrol işin yoğunlaştırılması ve üretim sisteminin yalnızca bir basamağındaki sürekli aynı işi yapan işçinin üretim üzerindeki bilgi ve kontrolünü kaybetmesi nedeniyle uğradığı nitelik kaybının özellikle vasıflı işçilerde yol açtığı işi yavaşlatma, grev, işe gelmeme ve ilgisizlik gibi tepkiler azaltılamamıştır.

iii. Piyasanın kitle Üretim mallarına doğmuş olması: Seri üretim sayesinde pazar kitle üretim mallarına doydu ve sonuçta talep azaldı. Ancak üretim sistemleri mamulde değişiklik yapmaya izin vermiyordu. Üretimi azaltmak da mümkün olmuyordu. İşte bu durum Fordist üretim tekniklerini çıkmaza soktu.

E. SOSYAL SORUMLULUKLAR HAKKINDAKİ TARTIŞMA VE YAKLAŞIMLAR

1. İşletmeyi Esas Alan ve Sosyal Sorumlulukları Aleyhindeki Görüş

Kapitalist sistemin temel felsefesini oluşturan A. Smith'e göre insan bencildir ve bencillik evrenseldir. İnsanlar bencil olduklarından yalnız kendi çıkarları peşinde koşarlar. Her insan kendi çıkarı peşinde koşarken toplumun çıkarını da gözetmiş olur. A. Smith'in kapitalist düzenindeki görünmez el dengesi bireylerin çıkarı ile toplumun çıkarlarını uyum içinde yürütür.⁷¹

⁷¹ Sencer Divitçioğlu, **Mikro İktisat**, 5. Baskı, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No:398, İstanbul, 1977, s.2.

Kapitalist sistemin temelini oluşturan bu görüşle işletmeyi esas alan ve sosyal sorumlulukların aleyhinde olan ve sadece iş adamının karını düşünen görüş paralellik arz etmektedir. İş adamının karını esas alarak sosyal sorumlulukların aleyhinde olan yazarların düşüncelerine göre; işletme yöneticisi hissedarların temsilcisidir ve onların çıkarlarını ön planda tutmalıdır. İşletmelerin toplumun problemlerini çözmek gibi bir sorumluluğu yoktur. İşletmelerin sorumluluğu karlarını maksimum kılmaktır. Sosyal sorumluluklar ise devletin görevidir.⁷²

M. Freidman'ın öncülüğünü yaptığı bu yazarların düşüncelerine göre işletmelerin dolayısıyla iş adamlarının temel amaçları sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek değildir. İşletmelerin kuruluşu, organizasyon yapısı, çalışma şartları, ve insan kaynakları kadroları buna müsait değildir. Bu yüzden işletmeler sosyal sorumluluklarını düşünüp bunları ön plana alırsa ekonomik nitelikli amaçlarını gerçekleştiremezler. Bu nedenle ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken kanunlara itaat eder, oyunu kurallarına göre oynar ve karını azamileştirirse sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olurlar. Çünkü toplumda ortaya çıkan problemlerin pek çoğuna yeteri kadar kar edemeyen işletmeler sebep olmaktadır. İşte bu nedenle işletmeler ve dolayısıyla iş adamları faaliyetlerini asıl amaçları olan kar etme konusuna yoğunlaştırmalı ve sosyal sorumluluklar gibi bir amaç edinmemelidirler.⁷³ Kısaca yaygın bir Anadolu tabiriyle şunu demek istiyorlar; **“karsız firma arsız firma olur.”**

Bu düşüncedeki yazarların ileri sürdükleri bir diğer neden de sosyal sorumlulukların gereğini yerine getiren işletmeler bu görevlerin gerektirdiği masrafları maliyetlerine yansıtacaklar ve bunun sonucunda fiyatlar yükselecektir Bu durum ise başta tüketiciler olmak üzere bütün toplumun aleyhine olacaktır.

Her şey zamanla değişime uğradığı ve değiştiği gibi başta M. Freidman olmak üzere işletmenin ve iş adamlarının sosyal sorumluluklarının aleyhindeki yazarlarının bu görüşlerinin üzerinden yarım asırlık bir zaman geçtikten sonra artık rahatlıkla bu fikirlerin taraftarı kalmamıştır diyebiliriz.

⁷² Milton Freidman, The Responsibility of Business to Increase its Profits, **The Newyork Times Magazine**, Septembre 13, 1970, s.32.

⁷³ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt 1,İ. Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:183,1987, s.112.

2.Çevreyi de Dikkate Alan Sosyal Sorumlulukların Lehindeki Görüşler

İşletmenin ve dolayısıyla iş adamlarının sosyal sorumlulukları hakkındaki ikinci görüş ise hem işletmeyi ve hem de çevreyi dikkate alan sosyal sorumlulukların lehindeki görüştür. Bu düşüncedeki iş adamlarının görüşlerini şu şekilde özetleyebiliriz.⁷⁴

İşletmeler toplumun bir parçasını oluştururlar ve bu nedenle de toplumun her üyesi gibi toplumun sorunlarına eğilmek zorundadırlar. Nasıl ki işletmeler toplumun sorunlarının artması için kaynak oluşturuyorlarsa en azından kendilerinin neden oldukları sorunların çözümünde kaynak oluşturmalarıdır. Bu konuda yetenekli yöneticileri, uzmanları, teknisyenleri ve finansman gücü gibi gerekli kaynaklara sahiptir.

İkinci bir görüş ise sosyal sorumlulukların maliyetleri ile ilgilidir. İşletmeler sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce bu sorunlarla ilgili gereken tedbirleri daha baştan almalıdırlar. Yani sorunu kaynağında kurutmalıdırlar. Bu durum tıptaki “**koruyucu hekimlik**” konusuna benzemektedir. Nasıl ki tıpta hastalık vücuda yerleşip ilerlemeden önce daha baştan koruyucu tedbirler almayı gerektiriyorsa işletmeler de benzer şekilde davranmalıdırlar. Çünkü sorun ortaya çıktıktan ve büyüdükten sonra tedbir almaya kalkmanın maliyeti oldukça yüksek olur. Örneğin havayı, ırmakları ve gölleri kirletip buradaki yaşamı öldürdükten sonra tekrar temizleyip eski haline getirmek oldukça zor ve masraflıdır. Bu olayı Hz. Ömer’e ait olduğu söylenen şu söz çok güzel izah etmektedir: “**Günahtan sakınmak tövbe ile uğraşmaktan daha kolaydır.**”

Üçüncü bir görüş ise şöyledir; işletmeler sahip oldukları varlıkları nedeniyle faaliyette buldukları çevrenin dikkatini ve düşmanlığını çekerler. Bu nedenle toplun işletmeye çevrenin varlıklarını sömüren ve buna karşılık da çevreye hiçbir katkı sağlamayan sömürücü bir kuruluş olarak bakar. Bunun sonucunda da çevreleriyle çatışmalı bir durum içine girerler. Halbuki işletmeler çevreleri ile çatışmacı değil uzlaşmacı hatta uyumlu ilişkiler içinde olmalıdırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için de çevrelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekir.

⁷⁴ Erol Eren, a .g. e., s.113.

Sorumluluk duygusu taşıyan bir işletme pazarda mknatsız etkisi yapar.

3.İş Adamı Sosyal Sorumluluk Üstlenmelidir

Sosyal sorumlulukların aleyhindeki ve lehindeki görüşlerin başlıcalarını bu şekilde özetledikten sonra şu noktaya açıklık getirmek gerekir ki o da işletmelerin ve dolayısıyla iş adamlarının sosyal sorumluluk üstlenmelerinin gerekli olduğudur. Sosyal sorumlulukların aleyhinde olup işletmeyi esas alan görüşler konuyu açıklamakta bir çok noktadan yetersiz kalmaktadır.⁷⁵ Bunu şöyle açıklayabiliriz;

Öncelikle işletme yöneticisinin hissedarların temsilcisi olduğu ve onların çıkarlarını ön planda tutması gerektiği bu yüzden işletmelerin sosyal sorumluluklarının olmaması gerektiği ve sosyal sorumlulukların devletin görevi olması gerektiği şeklindeki Friedmancı görüş ilk bakışta doğru gibi görünse bile gerçekte doğru değildir. Hissedarlar işletmeden kar payı beklemekte son derece haklıdırlar. Çünkü paralarını alternatif değerlendirme imkanları varken bundan vazgeçip kaybetme riskini de göze alarak işletmenin kuruluşuna yatırmışlardır. Elbette ki bu fedakarlıklarının bir karşılığı olmalıdır. Ancak yöneticiler sadece hissedarların temsilcisi değil işletmenin bütün paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, toplum ve çevre...) temsilcisidir ve bunların çoğu zaman birbirleriyle çelişen çıkar zıtlıklarını uzlaştırıcı bir rol oynamalıdır.

Ayrıca işletmenin mal/hizmet üretip bunu çevresine sattıktan sonra kar edip buna karşılık aynı çevreye karşı bir takım sorumluluklarının olması gerektiğini kabul etmemek doğru değildir. Hiçbir toplumda bir işletmenin sadece kendi çıkarı için faaliyet göstermesine izin verilmez.⁷⁶ Çünkü işletmeler verdikleri yatırım, üretim, fiyat, dağıtım vb. kararlarıyla çevrelerini etkilerler. Öyleyse çevrelere karşı da sorumlulukları olmalı ve verdikleri kararların toplumsal sorumluluklarını da üstlenmelidirler.⁷⁷

Danel Liechty, “İşletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda M. Friedman’ a karşı olan görüş” başlıklı makalesinde bu konuya şöyle bir örnek vermektedir: Filtre takılmamış bacalarından her gün yüzlerce

⁷⁵ Dinçer,a.g.e.,s.75.

⁷⁶ Eşref Sümer ve Masum Türker, Der., **Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu**, Muhasebe Uzmanları Derneği Yay.,İst.,1979, s.307.

⁷⁷ Oktay Alpogan vd., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**,2.Baskı, Beta Basım,İst,1994,s.48.

kilogram zehirli gaz ve dumanı havaya karıştıran bir fabrikanın filtre taktırmasının maliyeti 500 bin dolar ise taktırılmayan filtrenin maliyeti olan bu parayı kim nasıl ödüyor? Bu sorunun cevabı; solunum yollarıyla ilgili hastalıklar için daha yüksek tıbbi faturalar şeklinde, kirli camları temizlemek için harcanan iş saati şeklinde, hüzünlü ve düşük yaşam seviyesi şeklinde bütün toplum ödemektedir.⁷⁸

Ayrıca işletmelerin amaçları arasında sosyal nitelikli olanlar ve ekonomik nitelikli olanlar şeklinde çok kesin çizgilerle bir ayırım yaparak ekonomik amaçlar işletmelerin birinci derecede öncelikli amaçlarıdır bu amaçları ihmal ederek sosyal nitelikli amaçlar edinmesi işletmeyi rekabet yarışında yenik düşürebileceğini ileri sürmek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Çünkü işletmenin ve amaçlarını her zaman birbirinden kesin çizgilerle ayırabilmek ve bunlardan ekonomik amaçlarının daha öncelikli olduğunu her zaman söyleyebilmek mümkün değildir. Çünkü işletmeler ekonomik amaçlarına ulaştıktan sonra mı sosyal sorumluluklarını üstlenirler? Yoksa sosyal sorumluluklarını yerine getirdikten sonra mı ekonomik amaçlarına ulaşırlar? Bu konu tartışılır. Çünkü ikisi arasında bir sebep-sonuç ilişkisi vardır.

Aynı fikir, piyasada sorunlara yol açan işletmelerin yeteri kadar kar edemeyen işletmeler olduğu ve bu nedenle de bunlara bir de sosyal sorumluluklar gibi bir görev yüklemenin sorunlarını büsbütün ağırlaştıracağı şeklinde ifade edilen sosyal sorumlulukların aleyhindeki görüşe karşı da ileri sürülebilir. Burada tavuk mu yumurtadan çıkar? Yumurta mı tavuktan çıkar? Gibi kısır bir tartışmanın içine girmek istemiyoruz. Ancak belirtilen her iki durum birbiriyle yakından ilişkili ve her ikisi de birbirini etkileyen kompleks bir özelliğe sahiptir.

Üçüncü görüş ise sosyal sorumluluklarının gereğini yerine getiren işletmeler, bu görevlerinin gerektirdiği harcamaları maliyetlerine yansıtacaklar ve bunun sonucunda da fiyatlar yükselecek ve bu durum başta tüketiciler olmak üzere bütün toplumun aleyhine olacaktır şeklinde idi. Bunun cevabı yukarıda çevreyi de esas alan sosyal sorumlulukların aleyhindeki görüşler başlığı altında açıklandı. Kısaca tekrarlamak gerekirse; sorunlar ortaya çıkmadan önce kaynağında kurutmak gerekir. Çünkü çevre kirliliği örneğinde olduğu gibi problem ortaya çıkıp ilerledikten sonra onu önlemek hem zor ve hem de masraflı olmaktadır.

⁷⁸ Daniel Liechty, On the Social Responsibility of Business Contra Milton Friedman, **Management Decision**, Yıl:1985, Cilt:23, sayı:4, ss:54-62.

Önceki bölümlerde “sistem yaklaşımı ve sosyal sorumluluklar” başlıklı konuda “sistem” için klasikleşmiş örnek insan vücudu verilmiştir. İnsan vücudundaki herhangi bir hücrenin “çıkarıcı” yani sadece kendi menfaatini düşünerek hareket etmesi hastalık meydana getirir. Vücutta bir ur oluşur. Kanser uru besinleri sadece kendisi toplamaya çalışır. Diğer hücrelerin gıdasına el koyarak, kendilerini geliştirmeye ve büyötmeye çalışır. Bunda başarılı da olurlar büyöy ve gelişirler. Ama olaya sistem yaklaşımı açısından bakıldığında söz konusu vücudun yani sistemin ölümüne sebep olurlar. Sonuçta bu duruma yol açan, bencil davranan birim kendi bindiği dalı kesmiş olur. Çünkü kendisi de o bedenle birlikte ölür. Ama sadece kendi içinde yaşadığı ve gördüğünü tek doğru sanan bu birim kendisinin de yok olacağını bilmez.⁷⁹ İşte sadece kendi karını düşünen ve çevresine karşı sorumluluklarını düşünmeyen bir işletmede yukarıda sözünü ettiğimiz kanserli urun akıbetine uğrar.

Bu yüzden işletmeler ve iş adamları “**iyi bakteriler**” gibi olmalıdırlar. İyi bakteriler içinde yaşadıkları organizmayı yıkmazlar ve ona zarar vermezler. Çünkü onun içinde yaşadıklarını bilirler. Bu nedenle işletmeler ve iş adamları içinde yaşadıkları topluma, çalışanlar da işletmeye zarar vermezler.

Sorumluluk almayan bir insanın neyi, nerede, ne zaman, ne kadar, nasıl yapacağı belli olmaz.⁸⁰ Ne yapacağını tahmin edemezseniz aynı şey sorumluluk alamayan bir işletme için de söz konusudur. Hiçbir insan da ne yapacağı tahmin edilmeyen bir işletmenin müşterisi olmak istemez.

İşte bütün bu sebeplerden dolayı diyoruz ki işletmeler ve iş adamlarımız sorumluluk üstlenmelidirler. Bunun yanı sıra nasıl ki bir işletmede yöneticilerin yetkileriyle sorumluluklarının birbirlerine denk olması gerekiyorsa, işletmenin gücüyle sorumluluklarının da denk olması gerekir. Bir diğer ifadeyle “**yetki ve sorumluluk dengliği**” ilkesi gibi “**güç ve sorumluluk dengliği**” ilkesi de olmalıdır.

4.İş Adamının Sosyal Sorumluluk Amacı

Günümüzde işletmelerin ulaştığı boyutların sağladığı ekonomik güç aynı zamanda bu işletmelere politik ve sosyal güç de sağlamaktadır. Toplumda işletmelerin kazanmış olduğu bu güç ve ağırlık beraberinde işletmelere içinde faaliyet gösterdikleri çevreye karşıda sorumluluklar

⁷⁹ Josef Kirschner, Çev. Saffet Günersel, **Ne aşırı Üretim Ne Aşırı Tüketim Dengeli Yaşama Sanatı**, Arıtan Yay. İstanbul, 1995, s.12

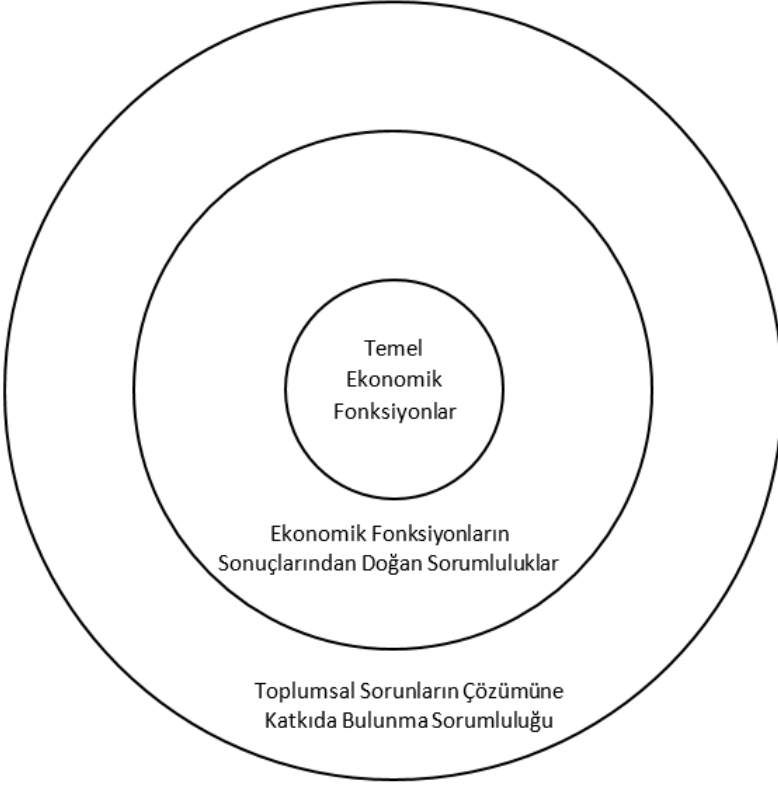
⁸⁰ Doğan Cüceloğlu, **Savaşçı**, Sistem yayınları, İstanbul, s.201.

getirmiştir. Bu nedenle iş adamları, aldıkları kararların ekonomik sorumluluklarının yanında işletmenin sosyal ve fiziksel çevresine yapacağı etkileri de göz önüne alarak topluma zararlı olabilecek faaliyetlerini önleyip işletmeyi toplumun yaşamının daha da iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya yönelik faaliyetleri de dikkate almalıdırlar.

İş adamının sosyal sorumluluk amacının ekonomik olmayan sorunları da kapsadığı görüşü şekildeki üçlü çember modelinde gösterilmiştir. Bu modelde en içteki çember mal üretmek ve istihdam alanı sağlamak gibi temel ekonomik sorumlulukları kapsar. Ortadaki çember ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde toplumun değişen değer ve beklentileri sonucu ortaya çıkan çevre korunması gibi konulara duyarlı olması sorumluluğunu kapsar. En dıştaki çember ise süregelen ana toplumsal sorunların çözümüne iş adamlarının bir şekilde katılması sorumluluğunu ifade eder.⁸¹

Sosyal sorumluluklar işletme politikaları içinde önemli bir yer tutar. Çünkü kıyasıya rekabetin yaşandığı piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını sürdürebilmeleri için çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. Aksi halde çevresine karşı saygılı davranmayan, çevrenin taleplerini dikkate almayıp sadece karını artırmayı amaç edinen, sadece benim kasam parayla dolsun, diğer kişi ve kurumların canı cehenneme diyen bir iş adamının piyasada uzun süre tutunabilmesi mümkün değildir. Çünkü böyle bir davranış çevrenin tepkisiyle karşılaşır. Bu nedenle sosyal sorumluluklarının olduğunu düşünerek bunu amaçlarının arasına dahil etmeyen iş adamlarına böyle bir amacının olduğu çevreden hissettirilir. Bunu hissetmemekte direnen bir iş adamı ise piyasadaki çekilmek zorunda kalır. Diğer yandan ileriye görebilen bir iş adamı da sosyal sorumlulukların kısa dönemde maliyet unsuru olduğunu ama uzun dönemde işletmenin karlılığını artırıcı bir etki yapacağını düşünebilmelidir.

⁸¹ K. Davis and R. L. Blomstrom, **Business and Society, Environment and Responsibility**, Newyork, 1975, s.8.



Şekil- 5 Üçlü Çember Modeli

Kaynak: K.Davis ve R.L.Blomstorm; Business and Society Environment and Respanibility, New York, 1975, s.8

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ADAMININ SORUMLULUK ALANLARININ BAŞLICALARI

Devlet ve yerel yönetimler kamu düzenini sağlamak ve toplumun beklentilerine cevap vermek için bir takım yasalar çıkarırlar. Mesela çevre kirliliğine sebep olmamak için merkezi ve yerel yönetimler işletmelere bazı sorumluluklar ve yasaklar getirmiştir. İşletmelerin kanunlar gereği yerine getirmeye çalıştığı bu faaliyetlerin aslında sosyal sorumluluk niteliği taşımaz. Çünkü bunlar kanuni yükümlülüklerin yerine getirilmesidir. Fakat kanunlar toplum yararına olan bütün konuları kapsayamaz. Kanunların da boşluklarını bulmak mümkün olduğu için iş adamları kanun korkusu olmadan sosyal sorumluluk düşüncesi taşınmalı ve bütün faaliyetlerini bu düşünce ve anlayış içinde yapmalıdır.⁸²

İş adaminin yerine yetirmesi gereken sosyal sorumluluk alanlarının seçimi ve bunların hangilerinin daha önce geldiğini ortaya koyan farklı birçok bakış açısı vardır. Bunların başında işletmenin içinde yer aldığı toplumun; dini, dili, ırkı, mezhebi, kültürü ve çalıştığı iş kolu vb. gelir.

Sosyal sorumluluklar hareketli bir hedef özelliği taşıdığı için zamana, şartlara, ülkeye ve sektöre göre değişiklik arz eder. Mesela imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir işletme ile ticaret yada hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının ortak yanları olduğu kadar farklı yanları da vardır. Diğer taraftan işletmeleri sosyal sorumluluklar konusunda motive eden saikler de farklıdır.⁸³ Bu nedenle işletmelerin ve dolayısıyla iş adamlarının sosyal sorumluluk alanları ve kapsamı hakkında çok farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Fakat bu sınıflandırmaların ortak yanlarını bularak kategorize etmek mümkündür.

Bu sınıflandırmayı çok genel bir ayırımla işletme içi ve işletme dışı yapabileceğimiz gibi, teknolojik, ekonomik, doğal, siyasal, sosyal, kültürel, hukuki sorumluluklar başlıkları altında da yapabiliriz. Ayrıca bu başlıkları kendi içinde; çevre kirlenmesi, istihdam, medeni haklar, fırsat eşitliği, kültür ve sanat, hükümet ve yerel yönetimler, ekonomik

⁸² Mehmet Şahin, İşletme Yönetimi ve Sosyal sorumluluk Kavramı, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, Sayı:1,1984,s 58.

⁸³ Vernal M. Buehler ve Y.K.Shetty, Motivations for Corporate Social Action, **Academy of Management Journal**, 17,No:4 December, 1974, ss.767-771.

etkinlik ve büyüme gibi çeşitli başlıklar altında toplamak da mümkündür.⁸⁴

Ya da daha önceki bölümlerde yaptığımız gibi; Ekonomik, kanuni, ahlakı ve ihtiyari(isteğe bağlı) sorumluluklardır. Piyasa ortamında ve pazar için üretim yapan ve varlığını sürdürebilmesi kar edebilmesine bağlı olan, bir işletmenin sahip yöneticisinin diğer bir ifadeyle sermayedar patronun yerine getirmekle yükümlü olduğu sosyal sorumluluk konularının başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz:

A.SERMAYE SAHİPLERİNE KARŞI OLAN SORUMLULUKLAR

İlk olarak çok sayıda ortağı olan ve yönetimle sahipliğin birbirinden ayrıldığı işletmeler için ortaklara kar payı dağıtım konusu önemlidir. Çünkü kar, dağıtılmayıp işletmede alıkonulduğunda gelecekte dağıtım söz konusu olabilir. Fakat hem geleceğin taşıdığı risk ve hem de paranın zaman değeri nedeniyle ortaklar ve sermaye pazarı kar dağıtmama kararını hoş karşılamazlar. Kar payı dağıtım için işletmenin o yıl yada önceki yıllarda kar etmiş olması gerekmektedir. O yılın ya da önceki yılların karları işletmenin bilançosunda “dağıtılmayan karlar” , “geçmiş yıl karları”, “cari yıl karı” gibi hesaplarda gösterilen miktarlardır.⁸⁵

İşletmelerin kar payı dağıtım kararlarını etkileyen önemli etkenlerden biri de işletmede alıkonulacak karların vergilendirilip vergilendirilmeyeceği ve vergilendirilmesi durumunda uygulanacak oranlardır. İşletmelerin alıkoydukları karları yüksek oranda vergilendirmek karların dağıtımını artırır. Batı ülkelerinden farklı olarak ülkemizde işletmede alıkonulan karlar gelir vergisine tabidir. Ancak oranı düşük olup daha sonraki vergiden düşülmek üzere alınmaktadır.⁸⁶

İşletmelerin ve dolayısıyla iş adamının sosyal sorumlulukları kapsamına giren ilk konu sermaye sahiplerine karşı olan sorumluluklarıdır. Bu sorumluluk da en başta onlara kardan pay dağıtmaktır. Çünkü işletmenin kaynaklarının en başta gelenlerinden biri sermayedir. Bu nedenle işletmeye sermaye sağlayan hissedarlar bu fedakarlarının karşılığı olarak kar elde etmek isteyeceklerdir. Bunu

⁸⁴ Sera Özbaşar, Sosyal Sorumlulukların Yönetimi, **Yönetim**, Sosyal Sorumluluk Sayısı, No:11, Nisan 1977, s.45.

⁸⁵ Atilla Gönenli, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 7.baskı, İ.Ü. İşletme. İkt. Ens., Yayın., No:143, 1990, s.409.

⁸⁶ Gönenli, a. g. e., s.411.

istemek de onların en tabi haklarıdır. Çünkü paralarını alternatif değerlendirme imkanları varken mesela banka faizi, arsa, konut, gayri menkuller, kıymetli taşlar, altın gümüş gibi madenlere yatırabilirlerdi. Ama öyle yapmayıp kaybetme riskini de göze alarak işletmenin kuruluşuna temel taş olarak koymuşlardır. Bunun karşılığı olarak da koydukları sermayeyle orantılı kar beklemek haklarıdır⁸⁷

C.İSTİHDAM POLİTİKALARINA İLİŞKİN SORUMLULUKLAR

1. Yakın Çevreye İş İmkânı Sağlama

Robotların endüstriye girmesi, otomasyon ve hızlı nüfus artışı gibi nedenlerle istihdam konusu sadece az gelişmiş ülkelerin değil gelişmiş ülkelerin de sorunudur. İşsizlik oranları gelişmiş ülkelere oranla belki az gelişmiş ülkelerde daha yüksektir ama işsizlik problemi gelişmiş yada gelişmemiş bütün ülkelerde vardır. Bu nedenle iş adamının önemli rollerinden biri de çevresindeki işsizlere iş imkânı sağlamaktır. Bu konuda asıl görev devletindir. Ama iş adamı da başta bütün insanlığa olduğu gibi devlete de yardımcı olmalıdır. Zaten yakın çevresi de ondan iş beklemektedir. İş adamı, işe alma ve yerleştirme konusunda ırkı, dili, dini, mezhebi ve sosyal sınıfı ne olursa olsun bu konularda hiçbir ayırım yapmaksızın “**adama göre iş değil, işe göre adam**” ilkesini uygulayarak uygun olanları işe almalıdır.

Diğer yandan çevredeki meslek okulları ve üniversite öğrencilerine staj imkânları tanımak, çıraklık ve meslek edindirme kursları açmak ya da diğer kuruluşların açtığı bu tür kurslara imkanları ölçüsünde destek olmak gibi faaliyetleri iş adamının yakın çevreye karşı olan sosyal sorumlulukları arasında sayılır.

2.Engelli ve Eski Mahkûmların İstihdamı

Engeli yada hükümlü olmak kişinin kendisini, ailesini ve bütün toplumu ilgilendirilen çok boyutlu ciddi bir problemdir. Bu gün dünyamızda 300 milyonu geliştirmekte olan ülkelerde olmak üzere toplam 450 milyon zihinsel ve bedensel engelli kişi yaşamaktadır.⁸⁸ Bu sayı her geçen gün savaşlar, kazalar, hastalıklar ve yetersiz beslenme nedeniyle gittikçe daha da artmaktadır. Bu kadar da eski hükümlünün olduğunu var sayarsak bu kişilerin toplam nüfus içindeki payının önemi ortaya çıkar. İşte iş adamları doğuştan veya sonradan herhangi bir

⁸⁷ Eren, a. g. e. s.114.

⁸⁸ Serpil Aytaç, Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı, **Verimlilik**, MPM Yayını,1993, ss.2-35.

nedenle engelli hale gelmiş insanlara engelli olduğu durum çalışmasına mani olmayacak uygun bir iş vermelidir. Çünkü bu kişiler de toplumun bir üyesidirler bu nedenle onları toplumun dışına itmeyip topluma kazandırmak lazımdır.

Engelli ve eski hükümlülerin topluma kazandırılmasında büyük faydalar vardır. Zira engelli ve eski hükümlü kişiler yetenek ve kabiliyetlerini bilememekte ve verilecek işleri kendi başlarına yapamayacaklarını zannetmektedirler. Bu yüzden de kendilerini, ailesi ve toplum için işe yaramaz ve gereksiz bir varlık olarak nitelemekte ve hatta bazen de hayattan tümüyle ümitlerini kesmektedirler. Halbuki günümüzde gelişen teknoloji engellilerin yaşamını kolaylaştırmak için gerekli olan protez ve ortopedik cihazları ortaya çıkarmıştır. Bu cihazlar olmasa dahi engelli vatandaşlarımızın normal kabul edilen insanların birçoğundan daha dikkatli ve daha verimli çalıştıkları gözlenmektedir.⁸⁹ Engelsiz insanlar lakayt, sorumsuz ve gayri ciddi iş yaparlarken engelliler daha ciddi ve sorumluluklarını bilerek iş yapmaktadırlar. Bu durumu iş hayatına bir göz attığımızda görebilmek mümkündür.

Bu nedenle engelliler ve eski hükümlüleri toplumda tüketici olmaktan kurtarıp üretici duruma getirmek önemlidir. İşsizlik probleminin çözümünde mesleki eğitimin çıkar yol olarak görüldüğü bir zamanda bunların kendilerini işe yaramaz bir varlık olarak hissederek hayata küsmelerini önlemek için onları mesleki eğitimden geçirip yetenekli olduğu konularda vasıf kazandırarak işe yerleştirilmeleri, yaşama arzularını artırıp hem kendilerine hem de topluma faydalı bir insan olarak tüketici durumdan üretici duruma gelmelerine yol açar. Bunu başarabilmek için iş adamlarına büyük görevler düşmektedir. İş adamları bu kişileri Sosyal Güvenlik Kurumu' dan temin edebilirler.

Bu amaçla bazı yasalar da çıkarılmıştır. Mesela engelliler ve eski hükümlülere fırsat tanımak için bunları belli oranlarda işe alacak şekilde yasal düzenlemeler yapılmıştır. Nitekim ülkemizde 1475 sayılı iş kanununun 25.maddesinde **“işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları iş yerlerinde %2 oranında engelli ve eski mahkûm kişiyi meslek beden ve ruhi durumlarına uygun bir iş’ de çalıştırmakla yükümlüdür”** denilmesine rağmen bir çok iş veren buna uymamakta bu yüzden bir çok engelli işe yerleştirilmemekte, yerleştirilenler ise kanunda belirtilen uygun olmayan şartlarda çalışmayı kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Buna rağmen hem kamu

⁸⁹ Aytaç, a. g. e., s.34.

ve hem de özel sektörde engelli vatandaş kontenjanların da açık vardır. Özel sektör işletmeleri yasal sorumluluklarının gerektirdiği kadar engelli vatandaş istihdam etmediği için para cezası ödemektedirler.

Engellilerin istihdamını engelleyen sorunların büyük bir kısmı iş adamlarının engellilerle ilgili varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Bu varsayımların başlıcaları şöyle sıralanabilir.⁹⁰

- 1.Engelliler başarılı olamazlar.
- 2.Engelliler işletmenin karlılığını azaltırlar.
- 3.Sendikaların çok katı kıdem sistemlerinin olması.

4.Engelli durumları o şahısları her işi yapmaktan alıkoyar. Diğer bir ifadeyle engellilerin başka işlere transferi zordur. Çünkü işletmelerde herkes her işi yapar felsefesi vardır.

5.Engelliler kendilerine yapılan fazla ödemeler ve yüksek sigorta primleri nedeniyle uzun dönemde üretim maliyetlerinin yükselmesine yol açarlar.

Halbuki iş adamları sadece kanunların belirlediği engelli ve eski hükümlü çalıştırır, geri kalanla devlet ilgilenirse derse “sosyal sorumluluk” kavramının mantığına ters hareket etmiş olurlar. Zira sorumluluk taşıyan bir iş adamı elinden geldiğince bu tür insanları işe alarak önemli bir sosyal problemin çözümüne katkıda bulunmaları gerekir. Çünkü engelli ve eski hükümlülerin topluma kazandırılmasıyla ilgili olan gereken tedbirlerin alınmaması durumunda problem gelecekte daha da büyüyecek ve sonuçta sağlıksız, eğitimsiz, işsiz ve hayata küsmüş insanlar ile çözümlenmesi güç boyutlara ulaşacaktır.

Bu konuya ilginç bir örnek Üsküdar Belediye Başkanlığı'nın “**Tebessüm Kahvesi**” uygulamasıdır. Bu uygulama bu konuda bir ilk olsa gerektir. Söz konusu bu kahve Üsküdar Barbaros Mahallesi'nde Burhan Felek Köşkü fikir sanat merkezi bahçesinde. Üsküdar Belediyesi tarafından 21 Mart 2016 tarihinde açılmıştır. Tebessüm Kahvesi'nin amacı Down Sendromlu gençlerimizi sosyal bir ortam içerisinde adapte etmek ve onlara iş deneyimi kazandırmaktır. Tebessüm Kahvesi'nde çalışan bu gençler çalışmalarının karşılığında maaş alırken bir yandan da sosyalleşmekte ve işletmecilik eğitimi almaktadırlar. ⁹¹Belediye Başkanı'yla birlikte resimde görülen

⁹⁰ Bintuğ AYTEK, Türkiye'de Yasal ve Uygulama Açısından Sakatların İstihdamı ve Çalışma Sorunları, **A.İ.T.İ.A. Dergisi**,10,Sayı:1-2, 1978, s.85.

⁹¹ **Dört Dörtlük Eserler**, Üsküdar Belediyesi Yayını, Hilmi Türkmen, s.137.

Tebessüm Kahvesi'nin Down Sendromlu çalışanlarının bizzat yerinde yapılan incelemelerle hemen hepsinin güler yüzlü oldukları, hep tebessüm ettikleri ve müşteriye hizmet etmek için birbirleriyle yarıştıkları, iş yapma hususunda engelsiz insanlardan daha azimli ve gayretli olduklarına şahit olunmuştur.



Resim-6 Başkan H. Türkmen ve Tebessüm Kahvesi'nin Down Sendromlu Çalışanları

3.Çalışanlara Karşı Olan Sorumluluklar

a-)Personelin İşe Uyumı(Oryantasyon-işe intibak):

Oryantasyon ya da işe uyum, seçimi yapılarak işletmeye alınan personelin iş ve işletmeye alıştırılması amacıyla yapılan çalışmalara verilen isimdir. Bu çalışanlar yeni işe alınan personel için önemli bir konudur. Bu yüzden bunu da iş adamının sorumlulukları arasın da kabul etmek gerekir. Bir işletmeye yeni girmiş olan bir personelin o işletme hakkında edineceği ilk intiba o personeli işletme içinde kalacağı süre boyunca etkileyecektir. Hatta o işletmede uzun süre kalıp kalmama kararı bu yeni personel tarafından bu ilk günlerde verilir.⁹²

⁹² Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, İ. İ. B. F. İşletme Bölümü Yayını, İstanbul,1978,s.78.

Yeni işe alınan personel işletmeye karmaşık bir takım duygular ve beklentiler ile gelir. Bu beklentileri ile yeni işi ve çevresi arasındaki ilişkilerde nasıl bir tavır takınacağını ilk günlerde bilemez. Önceki hayatı boyunca ailesinden, okuldan ya da başka iş yerlerinden edindiği tecrübeleri vardır. Fakat bu tecrübeleri yeni iş yerindeki şartlarla tam bir benzerlik içinde değildir. Kendisine nasıl davranılması gerektiği hakkında kişisel ölçüleri vardır. Bunlar ihtiyaçlarının ve ilişkilerinin etkisiyle gelişmiştir.

İşte bütün bu değerler yeni personelin işini ve iş yerini algılama biçiminde değişiklikler yapar. Yeni personele eski alışkanlıklarını unutturup yerine yeni işletmeye uyanları bulup benimseme konusunda kendisine işletme çalışanları tarafından özellikle de en yakın amiri tarafından yardım edilmelidir.⁹³

İşe alıştırma tekniklerinin uygulanması 1930 yılından itibaren gelişmiş ülkelerde yoğunluk kazanmaya başlamıştır. Bu programlar işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarına göre ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre değişir. Programların amacı işe yeni giren kişiye iyi bir karşılama düzeninin uygulanması ve kendisinin yeni iş yerine yabancı hissetmemesinin sağlanmasıdır. Bir işe alıştırma programının şu üç ilkeyi içermesi istenir.⁹⁴

1.Yeni görevin boyutlarının ayrıntılı olarak belirlenmesi

2.Yeni işe giren kişiden işi ile ilgili olarak kendisinden beklenenlerin açıklanması

3.Yeni işe alınan kişinin işini öğrenmesi ve işinde yeteneklerini kullanması ve kendisini yetiştirme amacıyla kendisi ve iş yeri hakkında güven duygusunun oluşturulmasıdır.

Oryantasyon dönemi içinde yeni personeli bekleyen sorunlar iş yerindeki diğer çalışanlara karşı izolasyon(geri çekim) duyguları, yeni görevleri öğrenmedeki cesaretsizlik ve işin fiziksel koşullarına uyumsuzluktur. Bu sorunların nedenleri yönetimce işe uyum konusunda yapılan çalışmaların yetersizliği eğitim programlarının uygunsuzluğu ve yeni personelin kişisel sorunları olabilir. Yeni işe giren kişiye başlangıçta gerekli ilgi gösterilmemesi halinde o kişi

⁹³ Artan, a. g. e., s.79.

⁹⁴ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**,2.B., İstanbul Üniversitesi kitapevi, İst.,1978, s.153.

kendisiyle iş yerinin ve iş arkadaşlarının fazla ilgilenmediği intibamı edinebilir.

Kendisiyle ilgilenilmemesi, iş yerinin bölümleri hakkında bilgilendirilmemesi yeni işe giren personeli yalnızlık duygusu içine itebilir. Kendisine işyerinin özelliklerini öğretecek olan arkadaşının tanıtma konusundaki yeteneği de bu durumda etkileyici rol oynar. İşe alıştırma yalnızca yeni işe alınan kişiler için değil bir işletme içinde farklı görevlere atanan kişiler için de uygulanmalıdır.

Etkin bir işe alıştırma programının uygulanmasının işletmelere birçok faydaları vardır. Mesela bunlardan maliyetlerin azaltılmasıyla ilgili olan ikisini kısaca şöyle özetleyebiliriz.⁹⁵

Birincisi etkin bir işe alıştırma programı işe giriş ve işten ayrılış oranlarını önemli ölçüde azaltır. İşe başlangıcın ilk günlerinde belirli bir programın uygulanmasıyla yeni personelin işinde kalıcı olup olmadığı belli olur. Yeni işe alınan kişiye çalışmayı kabullendiği ve işini en iyi şekilde yapabilmesi için yardım edilir ve iş çevresine alışmasına çalışılır. O kişi de kendisine gösterilen ilgi karşısında işini başarmak için canla başla çalışır.

İkincisi ise etkin bir işe alıştırma programının uygulanması personel seçiminde katlanılan maliyetlerin daha az olmasına imkan sağlayabilir. Örneğin personel tedariki amacıyla verilen personel arama ilanlarının hazırlanması, grafiklerin çizilmesi, ilan masrafları, işletme ile iş için başvuranlar arasındaki yazışma zaman kaybı, iş görüşmesine davet ve görüşmeye gelişle yol masrafları personel seçiminde kendilerinden yararlanılacak olan doktor, psikolog vb. danışmanların masrafları, telefon yemek masrafları, işletme içinde seçimle ilgili kişilerin ayıracakları zaman maliyeti gibi harcamalar, personel seçiminde titizlik ve iyi bir işe alıştırma programı uygulaması ile önemli ölçüde azaltılabilir.

İşte bütün bunlardan anlıyoruz ki oryantasyon eğitiminin hem işe ve hem de işe alınan yeni personele bir çok faydası vardır. Bu nedenle iş adamları oryantasyon eğitimini de sosyal sorumluluk konuları arasına alması gerekir.

⁹⁵ Şenatalar, a. g. e., ss.154-155

b-İş ile Personel Arasındaki Uyumun Sağlanması:

İş ile personel arasındaki uyumun sağlanmasını işin personele uygunluğunun sağlanması ve personelin işe uygulununun sağlanması şeklinde iki kısımda incelenebilir. Çünkü ikisinin benzer tarafları çok olmasına rağmen ikisi aynı şey değildir.

i-İşin Personele Uygunluğunun Sağlanması: İş yapan kişinin rahat ve etkin bir şekilde çalışmasını mümkün kılacak zaman ve enerji kaybına yol açmayacak şartların oluşturulmasına bağlıdır. Bu konudaki çalışmalar emek unsurunun daha rasyonel bir şekilde kullanılması, kayıp ve israfların önlenmesine yöneliktir. Uzmanlaşmanın hangi dereceye kadar yürütüleceği makine ve aletlerin bunları kullanacak insan unsurunun özellikleri dikkate alınarak düzenlenmesi, belirli bir işi oluşturan hareketlerin incelenmesi, gereksiz görülenlerin çıkarılması, gerekli olanların basitleştirilmesi, gerekiyorsa sıralarının değiştirilerek makine, alet ve malzemenin iy kullanılması ışık, ısı, havalandırma, ve gürültü gibi fiziksel ortamın insan unsurunun özelliklerine uydurulması gibi konuları kapsar.⁹⁶

İşin personele uydurulmasını sağlayıcı önlemler genellikle yorgunluk boş zaman ve gecikmeleri de ortadan kaldırmaya yöneliktir. İnsanın çalışması sonucunda biri fizyolojik, diğeri de psikolojik olmak üzere iki tür yorgunluk ortaya çıkar. Fizyolojik yorgunluk kaslarda olur. Psikolojik yorgunluk çalışma arzusuna fizyolojik yorgunluk ise çalışma kapasitesine etki eder. Birbirinden farklı olan bu iki tür yorgunluğun minimize edilmesi için yapılacak çalışmalar da farklıdır.

ii-Personelin İşe Uyumunun Sağlanması: İşin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle işi yapan insanın sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin olması ve daha verimli çalışması ile ilgili faaliyetleri kapsar. İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, iş birliği isteksizliği, tatminsizlik gibi hususlar personelin işe intibak etmediğini ortaya koyan göstergelerdir. Diğer yandan personelin yetenekler yönünden yetersiz olması da onun işletmede düşük verimle çalışmasına ve önemli ölçüde maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar.⁹⁷

⁹⁶ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**,4.Baskı,Beta Basım Yayım A.Ş.,İstanbul,1993,Sh.190-191.

⁹⁷ Eren, a. g. e., s.192.

c. Çalışma Ortamının İyileştirilmesi:

Farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışma ortamlarının farklı olması nedeniyle insanı rahatsız eden unsurları da farklıdır. İşletmenin birinde çalışanlar ışığın az ya da çok olmasından, parlaklığından, gürültüden yahut nemden şikayetçi olabilirler.

Tabi ki bu farklı iş ortamlarının iyileştirme şekilleri de birbirinden farklıdır. Çalışma ortamının rahatsız edici oluşu diğer bir ifadeyle iş adamının personelini kötü bir ortamda çalıştırması ve onlara iyi davranmaması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacağı için bir yandan personelin verimliliğinin azalmasına neden olurken diğer yandan da işletmenin çevresinde iyi tanınmamasına bu durum da mal ve hizmetlerinin satın alınmamasına sebep olur. Sosyal sorumluluklar konusunun dışına çıkmamak için fazla teferruata ve konunun teknik yönlerine girmeden herhangi bir işletmedeki çalışma ortamını etkileyen unsurların önemli bazıları üzerinde kısaca duralım.

i-Aydınlatma: Çalışma ortamına yeteri kadar ışık verilmesinin önemi şüphe götürmez. Ancak yeterli ışık işin başlangıcıdır. Amaç en uygun görme şartlarının sağlanmasıdır. Çünkü iyi bir aydınlatma sisteminin verimlilik üzerinde etkisi vardır. İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler, ve hem de insanları motive ederek verimliliği artırır. Bu nedenle iş yerlerinde ışığı gerektiği gibi dağıtan ve yansımaları kontrol altında tutan ışık kaynakları kullanılması gerekmektedir. İyi bir aydınlatma personelin etkin, doğru ve güvenli olarak çalışmasını ve yorgunluk derecesinin azalması bakımından önemli bir etkidir.

Işık kaynaklarının yapılan işi yeteri kadar aydınlatacak ve istenmeyen yansımalara yol açmayacak biçimde yerleştirilmesine önem verilmelidir. Ayrıca binanın iç yüzeyi ışığı parıltı yapmaksızın yansıtacak, gölgeleri yumuşatacak ve sıkıntılı bir çalışma ortamı oluşturmayacak renklere boyanmalıdır. Uygulamada bu düşünceler ışığın salt niteliğinden daha önemlidir. İş yerlerinde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğini gerektirir. Aydınlatma öncelikle yapılan iş ve işlemlerde kalite standartlarının gerektirdiği tüm standartlarının gerektirdiği tüm detayın görülebilmesi için gereklidir. Personelin en uygun aydınlatma şartlarında çalıştırılmasında onların göz sağlığı ve görme niteliğini koruduğu için aynı amaca hizmet eder. Günümüzde aydınlatma tekniği önemli ölçülerde gelişmiş ve özellikle her çeşit iş yerinin optimum aydınlatma ihtiyacı konularında önemli neticeler elde edilmiştir.

İİ-Isı, Nem ve Havalandırma: Fabrika, mağaza, büro ya da açık arazide çalışan personelin çalışma temposu ve dolayısıyla verimliliği aşırı sıcak ve ya soğuktan etkilenir. Bu nedenle iş ortamının ısı kontrolü yoluyla iyileştirilmesi önemlidir. Nitekim personeli aşırı sıcakın ya da soğğun etkileriyle karşı karşıya bırakmayan bir çalışma ortamı, yüksek bir verimlilik düzeyinin ilk ve başlıca şartı olarak oluşturulmalıdır. Personele daha rahat bir çalışma ortamının sağlanması daha çok ve daha kaliteli üretime yol açar. Aksi bir durumda ise yani çok sıcak bir ortamda insanlar terler, çok soğuk bir ortamda ise üşürler. Her iki durumda da iş verimliliği düşer, kaza oranları artar ve personelin moralinde genel bir düşüş görülür. Çenesinden ter damlayan, yada tersi soğuktan çenesi titreyen bir işçinin verimli çalışması beklenemez. Bu nedenle ısı ve nem gibi olumsuz çevre şartlarını ortadan kaldırmak için iş yerlerinde ısı ve nem kontrolüne gidilmelidir.

Çalışma temposu atölye işçisinden daha yavaş olan büro personeli genel olarak daha düşük bir hava akımı ile yetinebilir ve daha yüksek bir nem oranına dayanabilir. Atölye işçisi ise emeğin bir yan ürünü olan ıslığı vücudundan atmak için daha hızlı bir hava akımı ve terinin buharlaşmasını sağlamak amacıyla daha düşük bir nem oranı arar.

Havanın bozulmasının da çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olur. İnsanların teneffüs ettiği havaya karışan zararlı gazlar ve tozlar havanın bileşimini bozar. Böylece havadaki oksijen miktarının azalması karbon dioksit miktarının artması solunumu zorlaştırır. Bu durum iş görenlerin normal çalışmasını olumsuz yönde etkiler. Sağlık durumları üzerinde astım, nefes darlığı, çeşitli öksürükler ve akciğer hastalıkları gibi sonuçlar doğurur. İyi bir havalandırma sistemi ve uygun yerlere yerleştirilmiş hava filtreleri aracılığı ile bu olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir. Kötü hava bedeni hastalıklar yanında çalışanların ruh sağlığı üzerinde de olumsuz etki yapar. Havadaki oksijen oranı %14'ün altına, karbon dioksit oranı %2,4'ün üzerine çıkarsa insan sağlığı için tehlikeli olabilir.⁹⁸

İİİ-Gürültü ve Ses: Gürültüyü istenmeyen ses olarak tanımlayabiliriz. Aşırı gürültü; rahatı, güvenliği, sağlığı ve dolayısıyla da verimliliği olumsuz yönde etkiler. Gürültünün giderek artması insanlara önce rahatsızlık vermekte, arkasından da konuşmayı zorlaştırmakta ve en sonunda da işitme gücünü azaltmaktadır. Aşırı gürültü içinde uzun süre çalışmanın veya bulunmanın işitme gücü

⁹⁸ Eren, a. g. e, s.186,

üzerinde olumsuz ve tedavisi mümkün olmayan sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Aşırı gürültü işe verilen dikkati azaltmakta, sinirliliğe yol açmakta, karşılıklı iletişim kurabilme imkanlarını olumsuz etkilemekte ve sonuçta işitme duyusunu oldukça önemli ölçüde azaltmaktadır.

Gürültünün aşırı bir düzeye ulaştığı yerlerde insanların daha çok yanlılık yapma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu yanlılıklar da üretimin kalitesini etkilediği gibi iş kazalarına da yol açmaktadır. Bu nedenle aşırı gürültü gerçek bir tehlike kaynağıdır. Etkileri de bir çok kalıcı olabilir. Gürültünün azaltılması işçilerin daha verimli çalışmasını sağlayacak bir iş ortamının oluşturulması gerekir. Çoğu kez gürültü tamamen önlenemez ama azaltılabilir. Bunun için zeminlerin gürültüyü emecek biçimde yapılmasıdır. Mesela makineler esnek zeminler üzerine monte edilirse gürültü azalır. Sesin izole edilmesi için tavan duvarlarının uygun maddelerle kaplanması veya sesi önleyen inşaat tekniklerinin kullanılması gerekir.

d. Personelin işe Gidiş-Gelişlerinde Servis Aracı Bulundurulması

İş yerinden uzakta oturan ve trafik yoğunluğunun büyük olduğu şehirlerde çalışanların sabah ve akşam işe gidiş ve dönüşleri önemli bir problemdir. Bu durum özellikle kadın çalışanlar için daha büyük bir sıkıntı ve stres kaynağıdır. Servis aracı olmayan işletmelerde çalışan personeli sabah işe gelirken olduğu gibi iş nihayetine yirmi otuz dakika kala bir telaş alır ve bu kadar sürede işten erken çıkarak yapacağı işi de yarım bırakır ya da çok önemli bir işi yapamaz. Bir işletmenin personel taşıyıcı servis araçlarının olmaması o işletmeye birçok zarar verebilir. Bu zararların başlıcaları şöyle sıralanabilir;

1. İşe devamsızlığa neden olur.
2. İşe geç gelme ve işten erken ayrılmalara neden olur.
3. Özellikle kadın personel olmak üzere bütün personel için büyük bir sıkıntı ve stres kaynağıdır.
4. Personel devir hızının yükselmesine neden olur.
5. Günlük çalışma süresini olumsuz olarak etkiler. Örneğin, fazla mesai yapmama gibi.
6. İşletmeye nitelikli personel bulunamamasına neden olur.
7. İşletmeye prestij kaybettirir.
8. Araçlar işletmenin kendi aracı olursa diğer saatlerde başka işlerde de kullanılabilir.

Başlıcalarını sıraladığımız muhtemel bu zararlardan kurtulmak için iş adamları çalışanlarını işe gidiş ve dönüşlerinde servis araçları ile taşımaları menfaatleri icabıdır. Bu küçük masrafları düşünerek bundan kaçınırlarsa sonuçta daha büyük zararlara katlanırlar. Kısacası **“dimyata pirince giderken evdeki bulgurdan olmak”** deyiminde olduğu gibi bir durum söz konusu olabilir.

ÖRNEK OLAY⁹⁹

“İsviçre’de bir sigara fabrikası satışlarının önemli ölçüde düştüğünü görür. İmal ettikleri sigara halkın tuttuğu bir markadır. İmalat, kalite, ambalaj, fiyat, dağıtım, satış, reklam yönlerinden yapılan araştırmalar sonucu değiştirmez. Araştırmalar derinleştirilince halkta yanlış olarak firmanın çalışanlara kötü davrandığı, haklarını vermediği, onları sömürdüğü kanaatinin yer ettiği anlaşılır.

Bu durumda reklam sonucu çözmek için yetmiyordu. Kuruluş halkla ilişkiler yönetimine uygun basit fakat etkili bir yol izledi. Önce bir grup gazeteci fabrikayı ziyaret için davet edildi. Bu o zamana kadar yapılagelmekte olan bir şey değildi. Gazetecilere çalışanlara sağlanmış olan sosyal hakları gösteren belgeler dağıtıldı. Ancak gazetecilerdeki kani o kadar sağlamdı ki bu girişim üzerine kuruluş lehine pek az yazı yayınlandı.

Bunun üzerine ikinci girişimde bulunuldu. Her sigara paketinin içine çiklet sakızlarının içine konulanlara benzer bir resim konmaya başlandı. Bunlar bir seri oluşturuyordu. Resimlerden birisi örneğin; çalışanların çocukları için kuruluşun yaptırmış olduğu tatil evini, diğeri sağlık servisini, bir diğeri emekliler evini gösteriyordu. Resimlerin arkasında gerekli açıklamalar yazılıydı. Kampanya istenen sonucu verdi. Ortaklığın sigarası eski rağbetine kavuştu. Şüphe yok ki; aylarca reklam yapılsaydı bu sonuç gene elde edilemezdi. “

4.İş kazalarının Önlenmesi

Kaza; beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve çeşitli kayıplara neden olan bir olaydır.¹⁰⁰ İnsanlar iş yaparken çeşitli streslerin etkisi ile hata yapabilirler. Bu hataların çoğu iş kazalarına neden olabilir. Kazaların neticesinde ise insanlar yaralanabilir, engelli kalabilir,

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**,2. Baskı, Rota Ofset, Bursa, 1993, s.25.

¹⁰⁰ Necmettin Erkan; **Ergonomi, İnsan Faktörü Mühendisliği**, MPM Yayını, No: 373, Ankara 1988, s.240.

ölebilir, araç gereç ve makineler zarar görebilir ve önemli ölçüde can ve mal kayıpları olabilir. Bu nedenle iş kazalarını önleyebilmek için tedbir almak ve güvenlik için araştırmalar yapmak iş adamının sosyal sorumlulukları arasındadır. İş kazaları konusunda Avrupa ve dünya ülkeleri arasında maalesef yerimiz çok kötü, en üst sıralarda yer alıyoruz.

İş kazaları genellikle ortam şartlarından, tasarım hatalarından ve sistem aksaklıklarından, insan faktörüne ait yetersizliklerden, eğitim ve denetim eksikliklerinden ya da bütün bu faktörlerin etkileşiminden ortaya çıkabilir. Bu arada çalışanların dikkatsiz hareket etmeleri nedeniyle çeşitli hatalar yapmaları iyi niyetlerine rağmen bazı kaza ihtimallerini göz ardı etmeleri, dikkatlerinin dağılması gibi etkenleri de belirtmek gerekir. İş kazaları genellikle çalışma gününün sonuna doğru meydana gelir. Çünkü o saatlerde çalışanlar yorgun ve daha dikkatsiz olurlar.

Bir işletmede kazaların nasıl oluştuğunu anlayabilmek için önce kazaya uğrayan işçinin başına gelenleri dikkatle incelemek gerekir. Ondan sonra ise söz konusu kazaya neden olabilecek risk faktörleri belirlenmelidir. Böylece kazanın neden ve nasıl oluştuğu belirlenerek aynı tip kazanın yeniden oluşmasını önleyecek tedbirler alınabilir.¹⁰¹ İşte bütün bu tedbirlerin alınması iş adamının sosyal sorumluluk alanları içerisinde yer alır.

İşletme içinde iş güvenliği sağlama çalışmalarında çeşitli mühendislik konularından yararlanılır. Örneğin iyi bir aydınlatma, iş kazalarını önleyici nitelikte bir iş akışı, havalandırma, çalışma araç ve gereçlerinin üzerine örtülecek koruyucu kapakların konulması vb. Akla gelebilen bütün tedbirler alınmış olsa da iş kazalarını tamamen önlemek mümkün değildir. Ancak çok büyük ölçüde minimize edilebilir.

Günümüzde insan faktörü mühendisliği “human engineering” denilen bir bilim dalı gelişmiştir. Bu bilim dalı mühendislik bilgilerinin insan yapısı ile ilgili konulara uygulanması ile uğraşmaktadır. İş yerlerinin düzenlenmesi, imalat araçlarının biçimlerinin insan yeteneklerini de göz önüne alarak belirlenmesi bu bilim dalının konularını oluşturmaktadır. İnsan faktörü mühendisliği ya da diğer adıyla ergonominin birinci amacı çalışanların verimliliğinin artırılması ikinci amacı ise çalışma şartlarının daha az yorucu ve daha rahat olmasını sağlayarak çalışanların bedeni ve zihni güçlerini korumaktır.¹⁰²

¹⁰¹ Necmettin Erkan, a. g. e., s.241.

¹⁰² Şenatalar, a. g. e., ss.453-454.

İş kazaları ile verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır fakat bu ilişki ters orantılıdır. Diğer bir ifadeyle iş kazaları artarken verimlilik azalmakta, iş kazaları azalırken de verimlilik yükselmektedir. Yapılan araştırmalar bu ilişkiyi doğrulamıştır. Bu yüzden iş kazalarının azalması demek iş gücü verimliliğinin artması dolayısıyla üretimin yükselmesidir. Kısacası iş kazalarının azaltılması iş gücü verimliliğini olumlu yönde etkiler.¹⁰³

İş kazalarının önlenmesiyle verimlilikte bir artış sağlandığı konusunda uluslararası çalışma örgütü şöyle bir örnek vermektedir. Delgi presinin kullanıldığı işletmelerde önceleri bu tür makinalarla çalışmalarda kazaların kaçınılmaz olduğu biliniyordu ve iş görenlerin kaza yapa yapa tecrübe kazanacakları şeklindeki tutum ve davranışlar yaygındı. Fakat iş görenlerin ellerini tehlikeli bölgelerin dışında tutmaya yarayan koruyucu makinaların kullanılmaya başlanması ile yaralanma korkusu giderilmiş ve sonuçta üretim artışı sağlanmıştır. Böylece iş güvenliğinin sağlanmasının yüksek verimlilikle etkinliğe yol açtığı doğrulanmıştır.¹⁰⁴

Bu nedenle işletme yönetimi personelin çalışma sırasında uğrayacakları iş kazalarının nedenlerini araştırmak ve iş kazalarını sayı ve tehlike yönünden azaltıcı çalışmalar yapmalıdır. Örneğin, işin niteliğine göre koruyucu elbise giydirmeli ve maske takmayı mecbur kılmalıdır.

Her ülkenin iş mevzuatında iş kazası sebebiyle geçici veya sürekli olarak çalışma gücünün bir kısmını veya tamamını kaybeden kişiye hayatını sürdürebilmesi ve imkânlar nispetinde çalışma gücüne kavuşması amacıyla yardım yapılması öngörülmektedir. Bu yardımların türü ve miktarı ülkelerin mevzuatına göre farklılık göstermektedir. Ülkemizde de sosyal sigorta kanununa bağlı işyerlerinde iş kazaları konusunda yapılacak uygulama ayrıntılı olarak hükme bağlanmıştır.

İşletmeler tehlike sınıfları ile orantılı olarak (1+tehlike sınıfı/2)SGK' ya iş kazası primi öderler. İş kazası olması halinde kazaya uğrayan kişiye kazanın oluşu kanunda belirlenen şartları taşımak kaydıyla belirli ödemeler yapılır. Bu toplu iş sözleşmelerinde belirtilmiştir. İş kazası, kazaya uğrayan kişi üzerinde başta fiziki olmak üzere çeşitli olumsuzluklara neden olmakla birlikte işletmelerde kaza nedeniyle bazı ek maliyetler yüklenirler. Bu nedenle işletmenin iş kazası konusunda katlandığı tek maliyet ödemiş olduğu sigorta primi

¹⁰³ Salih Güney; **İş Kazalarının Yapısal Analizi ve Kaza Yapan İş görenlerin Kişilik Profilleri İle İlgili Bir Araştırma**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1990, s.27.

¹⁰⁴ Güney, a. g. e., s.28.

ile sınırlı değildir. İş kazalarının işletmeye yükleyebilecekleri ilave maliyetlerden bazıları şunlardır.¹⁰⁵

1.İş kazasının, iş araç ve gereçleri üzerinde, personel üzerinde ve işletmeye yol açacağı zararlar.

2.İş kazasının kazaya uğramayan işler üzerindeki etkilerinin sebep olduğu kayıplar.

3.İş kazasına uğrayan kişiye sigorta tarafından ödenmeyen ilk günlerdeki ücretler ülkemiz toplu iş sözleşmeleri hükümlerine göre genellikle işletmeler tarafından ödenmektedir.

4.İş kazasına uğrayan kişi yerine işe alınacak kişinin sebep olacağı maliyetler vb.

5.Meslek İçi Eğitim ve Görevde Yükseltmeler

Eğitim; kişinin belirli bir işi yapmak amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ilişkin sistemli uygulamalar olarak tanımlanır.¹⁰⁶Eğitimin gereği bütün işletmelerce kabul edilmiş ve eğitimin gerekli olup olmadığı konusu tartışılmamaktadır. Tartışılan hangi görev ve kademeler için eğitimin yapılacağı ve eğitim programlarının uygulanmasında hangi yöntemlerin uygulanacağıdır.

Eğitim, çalışanlara yaptıkları işi daha iyi yapma imkânı sağladığı gibi onlara daha üst görevlere yükselme imkânı da hazırlar. Eğitim faaliyetlerinin yoğun olduğu işletmeler örgün eğitim imkânlarından mahrum kalmış kişiler tarafından bir okul gibi görülür ve bu nedenle de özellikle tercih edilir. İşletmecilik literatüründe eğitim ve geliştirme metotlarının çeşitli sınıflandırmalarına rastlanmaktadır. Çok genel bir sınıflandırma ile bu metotları ikiye ayırabiliriz.¹⁰⁷ Birincisi iş başında eğitim ve geliştirme metotları, ikincisi ise iş dışında eğitim ve geliştirme metotları.

Bu iki metodu da kendi içinde alt başlıklara ayırmak mümkündür. İş başında eğitim ve geliştirme metotlarında eğitilecek personel bir taraftan işi yaparken diğer taraftan da eğitime tabi tutulmaktadır. Bu nedenle bu metotların uygulandığı yer işçilerin çalışma mekânlarıdır. Bu metotlar eğitici ile eğitilene yüz yüze getirir. İş dışında eğitim ve geliştirme metotlarında ise geliştirmeye tabi

¹⁰⁵ Şenatalar, a. g. e., s. 456.

¹⁰⁶ Şenatalar, a. g. e.,s.165.

¹⁰⁷ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**,6.B.,İstanbul, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yay.,1984,İst.,383-388.

tutulacak personeli çalıştığı işten geçici bir süre için işten ayırarak eğitime tabi tutulmaktadır.

İşle ilgili bilgilerini artırmak durumunda kalan kişiler bunu sistemli bir eğitim yoluyla öğrenemedikleri takdirde gerekli bilgileri daha fazla maliyete yol açacak şekilde öğrenirler. Örneğin yaptıkları işlerde hata oranının yüksek olması halinde maliyetlerin de yükselmesi gibi. Özetleyecek olursak kısaca bir işletmede belirli bir sisteme bağlanmış bir eğitim programının olmaması durumunda eğitim masrafları genellikle daha yüksektir. İşletmeler eğitim faaliyetlerinden çeşitli faydalar beklerler. Bunlar kısaca şu şekilde özetlenebilir.¹⁰⁸

1.Eğitim yoluyla personelin beceri ve yeteneklerini geliştirerek işin verimliliğinin artması.

2.Personelin işi biliyor olmasından dolayı moralinin yüksek olması.

3.Yakın gözetim ihtiyacının azalması.

4.İş kazalarının azalması.

5. İşe geç gelmenin ve devamsızlığın azalması.

6.Personel devir hızının düşmesi vb. gibi.

Bu başlık altına aldığımız diğer bir konu da personelin görevde yükselmesidir. Bir işletme faaliyette bulunduğu sürece o işletmede görevde yükselmeler olacaktır. Çünkü bir işletmenin insan gücü ihtiyacı zaman içinde nitelik ve nicelik yönünden değişiklik gösterir. İşletmede çalışanlar o an için yapmakta oldukları işe oranla daha iyi işlere geçmeyi isterler.

İşletmede yapılmakta olan işe oranla daha iyi iş şartları sağlayan, iş değerlendirmelerinde puanı daha yüksek ve dolayısıyla ücreti daha yüksek bir işe atanmaya görevde yükselme denir. Ancak şartları daha iyi olan bu işin gerektirdiği beceri, sorumluluk ve ücrette de mutlaka bir artış olmalıdır. Aksi durum görevde yükselme olmaz, işletme içi yer ve görev değişikliği olabilir. Üst görevlere işletme içinden atama yapılması çalışanların görevde yükselme ileme arzularını tatmine

¹⁰⁸ Mucuk, a. g. e. ,s.283.

yardımcı olduğu gibi işletme içindeki insan gücünün daha iyi değerlendirilmesine de imkân sağlar.¹⁰⁹

Görevde yükselmeyle ilgili politika ve uygulamaların esasları yazılı bir metin haline konmuşsa bu metin genellikle İnsan kaynakları yönetimi veya benzeri bir yayın içinde yer almalıdır. Bunun yanında işletmenin organizasyon şeması, görev tarifleri ve benzeri iş belirleme araçları da çalışanlara işletmedeki görevde yükselmeyi ve iş değişikliklerine ilişkin bilgileri sağlayabilir.

Belirli bir görev için kendini yetiştirmek isteyen personel, işletmenin meslek okulu, gece kursları, özel eğitim programları gibi imkânlardan faydalanabilir. İşletmelerde görevde yükselmeye ilişkin politikanın ilgili kişilerin kendilerini üst görevlere hazırlamaları için gereken zamanı sağlaması açısından önemlidir. Etkin bir personel politikasının olduğu işletmelerde, hangi görevden hangi görevlere doğru bir yükselmenin olabileceği açıklığa kavuşturulmalı ve çalışanlar bunu bilmelidirler. Bu çalışmalar yapılırken belirli işlerin yapılması için aranan yetenek, iş tecrübesi, temel eğitim ve beceri gibi ölçüler iş analizlerinden hareket edilerek belirlenmelidir. Çalışanlar daha üst bir göreve geçebilmek için kendilerini hangi konularda ve ne şekilde hazırlayabileceklerini bilmek isterler.¹¹⁰

İşletmelerde görev yükseltmelerinde yetenek başarı ve kıdemin dışındaki faktörler birinci derecede rol oynamamalıdır. Özellikle çalışanlar arasındaki akrabalık hemşerilik, cinsiyet, din, mezhep, ırk açısından ayırım yapan uygulamalara gidilmemesi ve çalışanlar arasında adil davranılmaması iş adamının diğer bir ifadeyle işletmenin sosyal sorumlulukları arasındadır.

¹⁰⁹ Şenatalar, a.g.e.,s.249.

¹¹⁰ Şenatalar,a.g.e.,s.252.

*İşçinin Emeğini Anlının Teri Kurumadan Ödeyiniz.
(H.Ş.)*

6.Çalışanlara İnsani Ücret Verilmesi

İşletmelerde ücret-maaş yönetimi bir yandan işletmenin maliyetlerini ve hayat standartlarını doğrudan etkilediği gibi diğer taraftan milli gelirin önemli bir kısmını oluşturduğu için dolaylı olarak devleti ve toplumu da etkiler. Bu nedenle hükümetler ücretleri dengelemek için genel ücret yönetimine ve özellikle de asgari ücretin belirlenmesine zaman zaman müdahale ederler.

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun önemli konularından birini oluşturan ücret-maaş yönetimi konusu hem işveren için hem de çalışanlar için önemli bir konudur. Ücret ve maaşların işveren açısından önemi işletmenin maliyet kalemleri içerisinde önemli bir yer tutmasıdır. Çalışanlar açısından önemi ise çoğu kez onların geçimlerini sağlayan tek araç olmasıdır. Ayrıca ücret, çalışanlara toplum içinde belirli bir sosyal statü sağlaması açısından da önemlidir.¹¹¹

Bir işletmede ödenen ücretlerin miktarının yeterli ve uygun olduğu konusunda bir hükme varmak oldukça zordur. Çünkü ücretin azlığı, çokluğu, yeterliliği veya yetersizliği konusu kişiden kişiye göre değişebilir. Ücret ne kadar olursa yeterlidir? Ne kadar olursa yetersizdir? Ya da ne kadar olursa yüksektir? Ne kadar olursa düşüktür? Bu sorulara her yer ve zaman için geçerli olan bir cevap vermek oldukça zordur. Çünkü bunlar göreceli kavramlardır ve kişiden kişiye değişir.

Ayrıca araştırmalar, işletmelerde personelin sadece ücretle ilgilenmediğini, ücretin dışında işletmenin personele sağladığı ek imkânlarla da ilgilendiğini göstermiştir. Bir işletmede ödenen ücretlerin emsal işletmelerde ki ödenen ücretlere oranla düşük olması durumunda çalışanların dikkatleri aldıkları düşük ücret üzerinde yoğunlaşır. Bu ise, çalışanların işletmeden ayrılarak başka işletmelere geçmek istemelerine neden olur. Bu durumda işletme ücret düşüklüğü nedeniyle işten ayrılan personelin yerine yeni personel bulma konusunda zorluk çeker. Bu zorluk özellikle teknik bilgi, mesleki eğitim ve tecrübe gerektiren işlerde elaman bulma konusunda ise daha da artar.

Bir işletmede iyi bir ücret-maaş sistemi oluşturabilmek için o işletmenin personeline ödediği ücretlerin aynı iş kolunda çalışan rakip işletmelerin ödediği ücretlerle mukayese edilmesi ve piyasa ücret

¹¹¹ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, a. g. e., s.158.

araştırması yapılması gerekir. Bu mukayese sonucunda söz konusu işletme lehinde bir sonuca ulaşılsa bile, konunun bir başka boyutu da işletme içerisinde yürürlükte olan ücret yapısının dağılımıdır. Şayet benzer işletmelere oranla işletme içindeki ücretler içerisinde ki ilişkilerde dengesizlik varsa çalışanların iş tatminsizliği duymaları mümkündür. Bu nedenle işletmede iyi bir “iş değerlemesi” ve “iş gören değerlemesi” yapılarak “eşit işe eşit ücret” ödenmesi gerekir. Şayet böyle yapılmayıp değeri az olan bir işe değeri yüksek olan bir işten daha fazla ücret ödenirse bu işleri yapan kişilerin morali bozulur, iş tatminsizliği duyusuna kapılırlar ve verimlilikleri düşer.

İşte bütün bunlar işletmenin aleyhine sonuç doğurur. Bu nedenle de her ne kadar ödenen ücretlerin yeterliliği, az ya da çokluğu konusunda kesin bir hükme varmak zor ise de yine de bazı kriterler bulmak mümkündür. Bütün bunları gerçekleştirerek çalışanlara iyi bir hayat standardı sağlayabilmek iş adamının sosyal sorumlulukları arasındadır.

Günümüzde işletmelerde ücret-maaş yönetimi konusunda teoride çok çeşitli ücret sistemleri vardır. Bunlar, önce zaman esasına göre ücret sistemi ve primli ücret sistemi olmak üzere temelde ikiye ayrılır. Primli ücret sistemleri içinde ise en çok kullanılanları; Halsey, Rowan ve Bedaux sistemidir. Bunlardan başka büyük ölçüde birbirlerine benzeyen ve aralarında çok küçük farkların olduğu; York sistemi, Taylor sistemi, Emerson sistemi, Gantt sistemi, Michelin sistemi, ücret sistemleri de vardır.

“İnsani ücret” ise yukarıda sıralanan batı menşeli ücret modellerinden farklı olarak, insanı bir sosyal varlık olarak görür. Bu yüzden “insani ücret” insanın sosyal yaşantısını da kapsayacak bir içeriğe sahiptir. İnsan, toplumdan izole edilmiş bir varlık değildir. Ailesiyle birlikte toplum içinde yaşayan bir varlık olduğu için geçinmesi sadece piyasa şartlarının dayatması kapsamında ele alınamaz. Aynı zamanda bölgesel ve sektörel farklılıklar da geçinme sürecine etki eder. Bunun yanı sıra “**ücret; verenin bir bahışı değil, alanın hakkıdır**” şeklinde değerlendirmek gerekir. Bu hakkın ödenmesinde konuya sadece ekonomik bir bakış açısı yeterli olmaz. Bu yüzden personel çalıştıran iş adamları “**parasını öder çalıştırırım**” gibi eskide kalmış düşüncelerini terk etmeleri gerekir. Bu yüzden iş adamı insani ücret konusunda hassasiyet göstermelidir.¹¹²

¹¹² Onurlu İnsan Onurlu Yaşam İçin İnsani Ücret, İGİAD İktisadi Gelişme ve İş Ahlakı Der. Yay. ,İst., 2013, s.14.

İnsani ücret; çalışanın insanca ve onurlu yaşamasını mümkün kılacak, kişinin sadece fiziksel değil sosyal ihtiyaçlarını ve sosyal konumunu da dikkate alacak bir ücreti ifade eder. Bir başka ifadeyle, çalışana verilecek ücret onun emeğinin bir karşılığı olmasının ötesinde, onu bulunduğu sosyal sistem içerisinde ele alan bir yaklaşımı da barındırmaktadır. Bu açıklamalardan sonra insani ücretin temel bileşenleri özetle şu başlıklar altında toplanabilir.¹¹³

1. İnsan onuruna yaraşır olmalı
2. Çalışanın verimliliğinden daha çok, varlığına ilişkin bir ücret olmalı
3. İnsanın ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını ortalama olarak karşılamalı
3. İçinde yaşadığı toplumun refah seviyesini yansıtmalı
4. Ailenin geçimini dikkate almalı
5. Toplumsal meşruiyet ve sosyal tarafların sorumluluklarına dayanmalı
6. Bölgesel sosyo-ekonomik ve gelişmişlik farkları dikkate alınmalı
7. Sektörel farklılıklar dikkate alınmalı

Diğer yandan sosyal sorumluluk sahibi bir işletmede en yüksek maaş alan bir çalışanla, en düşük maaş alan bir çalışan arasındaki açıklık olabildiğince az olmalıdır. Çünkü bir toplumda en yüksek geliri elde eden en üstteki %20'lik grupta, en düşük geliri elde eden en alttaki %20'lik grup arasındaki gelir farkının çok büyük olması o toplumda birçok olumsuzluklara sebep olur. İnsanların birbirlerine güveninin azalması, hastalıkların artması, suç oranlarının artması, tüketimin aşırı miktarlara ulaşması, tecavüzlerin artması gibi. Gelir uçurumunun büyüklüğü yalnızca fiziksel ve zihinsel sağlığı olumsuz etkilemekle kalmaz uyuşturucu kullanımından eğitimdeki başarının düşmesine, obeziteye, küçük yaşta hamileliğe kadar pek çok konuda istenmeyen sonuçlara yol açar. Kısacası toplumdaki insanlar arasındaki gelir eşitliğinin artması o toplum içinde akıl hastalıkları oranını ve ceza evine girme oranını beş

¹¹³ **Onurlu İnsan Onurlu Yaşam İçin İnsani Ücret**, a. g. e.,

kat, şişman olma oranını altı kat, uyuşturucu madde kullanımı ve cinayet oranlarını ise daha fazla oranlarda artırmaktadır.¹¹⁴

Japonya’da işletmenin en tepesindeki bir çalışanla en aşağıdaki çalışan arasındaki ücret farkı oldukça düşüktür. Ama bizim ülkemiz de dâhil olmak üzere birçok Avrupa ve ABD işletmelerinde bu fark oldukça yüksektir. İşletmelerde çalışanların maaş düzeyleri arasındaki fark işletmenin alt düzeyinde çalışanların motivasyonlarını düşürür. Onların bizim Anadolu özdeyişiyle “**kedinin ciğere baktığı**” gibi yukardakilerin maaşına bakmalarına ve kendilerine haksızlık yapıldığı hissine kapılmalarına neden olur. Sonuçta verimlilik düşer.

Çalışanlar açısından ya da dışardan bakılınca teoride doğru olarak kabul gören bütün bu fikirleri uygulama durumunda olan iş adamı için konu oldukça zor olsa da tamamen de imkânsız değildir. Diğer yandan temelde iş adamı olaya “**kul hakkı**” açısından bakmalı ve çalışanlarının kendisinde hakkının kalmamasına özen göstermelidir. O’nun bu konudaki en önemli ve tek kriteri Hz. Peygamber (sav)’in “**işçinin emeğini anlığın teri kurumadan ödeyiniz**” hadisi olmalıdır. Yoksa şairin şu mısralarındaki gibi:

“Anladım işi, sanat Allah’ı aramakmış,

Marifet bu, gerisi yalnız çelik çomakmış.”

Demesi misali gerisi çelik çomak oyunudur. Çünkü iş adamı bir serdengeçtidir, bir kahramandır. Kahramanlar böyle davranır, kahramanlık da bunu gerektirir. Bu yüzden, ben iflas ettim, bittim, tükendim, artık buraya kadarmış hadi siz sağ ben selamet başınızın çaresine bakın demeye hakkı yoktur. Ne zamana kadar? Mahşer gününde ateşten gömleği giyinceye kadar. Bu zoru başarılanlardan bir iş adamı şöyle anlatıyor:

“Çalışanlarımızla beraber 130 kişilik bir aileyiz. Hepsi sigortalı, en az kazananımız bile asgari ücretin üzerinde kazanıyor. Yılda bir kez hepimiz check-up tan geçiyoruz. Tasarrufu insan yerine başka şeylerden yapmaya çalışıyoruz. Bizim için çalışanlarımızın mutluluğu ilk sırada geliyor. İnanın bunun karşılığını da fazlasıyla alıyoruz. Bu motivasyon üretime yansıyor.”¹¹⁵

¹¹⁴ Bkz. ayrıntılı bilgi için, Richard Wilkinson, Kate Pickett, Çev. Elif Özsayar, **Su Terazisi**, Optimist Yay.,İst.,2009.

¹¹⁵ Selma Akpınar, **Girişimciliğin Temel Bilgileri**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli,2009, s.201.

İşletmelerde işçi-işveren arasındaki çıkar çatışması yıllardan beri hep vardır ve bundan sonra da olacaktır. Bu çatışmanın en önemli konusu da ücret-maaş konusudur. Dini değerler ve kıymet hükümleri bırakılıp batı menşeilî hükümlere kıymet verilince tutumlar ve davranışlar da büyük ölçüde değişmişlerdir. Mesela bir asır önce millet ve devlet için birçok fedakârlıklar yapmış olan kahraman insanlar bu devletten bir emeklilik maaşı almayı bile kabul etmek istemezken, bugün birçok insan belki de hakkı olmadığı halde bile çoğu zaman bir değil iki emeklilik maaşı almaktadır. Burada söz konusu ettiğimiz kahraman insanların binlercesinden sadece iki misal vermekle yetineceğiz. Bunlardan biri Seyit Onbaşı'dır.¹¹⁶

¹¹⁶ Çanakkale Savaşları tarihinde geçen binlerce kahramandan sadece biri olan Edremit'in Çamlık köyünden Abdurrahman oğlu "Seyit Onbaşı"dır. Seyit 1909 yılında askere alındı. Üç yıllık askerlikten sonra 1912 yılında Balkan savaşlarına katıldı. 1914 yılında 1. Dünya harbi çıkınca terhis edilmedi ve Çanakkale cephesine gönderildi. Çanakkale deniz savaşları sırasında Müttefik donanması bütün güçleriyle boğaza hücum ettiler. Hamidiye tabyamızı ağır bir bombardıman altına aldılar. Bu tabyada görevli subay ve erlerimizin bir kısmı şehit bir kısmı da gazi oldular. Sağ kalan birkaç kişiden biri de Seyit Onbaşı idi. Topların mermilerini taşıyan asansör(kaldıraç) (vinç) de bomba isabeti sonucu kırılmıştı. Düşman gemileri de boğazi geçiyorlardı. Bu zor durumda Seyit Onbaşı 215 okkalık (276 Kilo) mermileri sırtlayıp topun namlusuna yerleştirmeyi başardı. Ateşlenen top Dardanos tabyamızı ateş altına alan Ocean zırhlısını batırıyor ve düşman gemileri Boğazi geçemiyorlar. Seyit Onbaşı 1918'de terhis oldu. Fakat 1922'de Büyük Taarruz' a katıldı ve cephede yaralandı. Zafer haberini hastanede öğrendi. Sonra köyüne döndü. Geçimi sağlamak için ormandan odun getiriyor ve odun kömürü yapıp satıyordu. Daha sonra bir zeytinyağı fabrikasında hamallık yaptı. Sonra üşüttü ve vereme yakalandı. 1939 yılında 50 yaşında veremden öldü. Savaş madalyası dahi yoktu. "Müracaat et sana madalya versinler, maaş bağlasınlar diyenlere, "biz madalya için, maaş için savaşmadık vatan kurtarmak için savaştık" dedi.

116 Aslen Sudan'lı olan Musa (1880-1920) Girit'te doğdu. Babasını küçük yaşta kaybeden Musa'yı bir Osmanlı subayı olan dedesi yetiştirmiştir. Bugün Üsküdar'da Sultantepe'nin Bülbülderesi'ne bakan yamaçlarındaki Özbekler Tekkesi'nin bahçesinde ebedi uykusunda yatan Musa, Osmanlı'nın olmakla ölmek arasında olduğu yıllarda bir çok cephede savaşmıştır. Trablusgarp'da Osmanlı Ordusunda İtalyan'lara karşı savaşır ve orada Eşref Bey' le tanışır ve O'nun emir eri olur. Daha sonra Batı Trakya Türk Cumhuriyeti'nin kuruluşunda ve Edirne'nin geri alınışında bulunur. Çanakkale'den Kudüs' e, Yemen'den İstiklal Savaşına kadar nerede bir yangın varsa oraya koşar. İaşe ve İkmal yolları kesildiği için Yemen'deki 7. Kolordumuza ikmal yapılamıyor ve askere para gönderilemiyordu. Askerlerimizin parası olan 300 bin altını Yemen'e götürme görevi Eşref Bey'e verilir. Eşref Bey, başta Zenci Musa olmak üzere adamlarıyla altınları getirirken Hayber'de İngiliz'ler tarafından kuşatılır. Eşref Bey yaralı durumda esir alınır. Adamlarının çoğu şehit olur. Fakat bir Arap bedevisi kıyafetine bürünen Zenci Musa altınları kaçırıp Tevfik Paşa'ya ulaştırmayı başarır. Çanakkale savaşından sonra Musa İstanbul'a gelir. Devrin yetkilileri O'na emekli maaşı vermek isterler ama O, ben bu fakir milletin kasasından maaş alamam der ve kendisine teklif edilen Galata gümrüklerinde kahyalık görevini de istemez. Kahyalığı yaşlı bir Müslüman kardeşim yapсын ben hamallık yaparım der ve gümrükte gündüzleri hamallık yaparken, geceleri de Anadolu'ya

İkincisi ise bugünkü istihbarat kuruluşumuzun nüvesini oluşturan “Teşkilat-ı Mahsusa”nın kurucu başkanı Eşref Sancar Kuşçubaşı'nın emir eri “Zenci Musa” lakaplı ve Mehmet Akif Ersoy'un şiirinde

“Eşref Bey'in emir eri Zenci Musa

Omuzundan arşa yükseldi Nebi İsa”

diyerek övdüğü Musa'dır. ¹¹⁷

7.Çalışanların Cinsel Tacize Karşı Korunması

Günümüzde iş adamının sorumluluğunda olan ve giderek yaygınlaşan hukuk dışı olaylardan biri de “**cinsel taciz**” olayıdır. Bu olaya insanların olduğu her yerde rastlamak mümkün olmakla birlikte iş yerlerinde daha sık rastlanmaktadır. Cinsel tacizi kısaca; çocuklara, kadınlara veya erkeklere herhangi bir kişi tarafından yöneltilen cinsel şiddet içeren her türlü istismardır şeklinde tanımlayabiliriz. Bu olaylar çoğunlukla örtbas edildiği için bunların çoğu basına ya da kamu oyuna yansımamaktadır. Bu nedenle istatistiklerde bildirilenlerden daha fazla olabileceğini söylemek mümkündür.

Alman Hükümetinin Kadın ve Aile Bakanlığı'nın yaptırdığı ankette cinsel tacizin işyerlerinde istisnai bir durum olmaktan çıkıp tahmin edilenin çok üstünde olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada genelde tüm kadınların özelde ise çalışan kadınların cinsel tacize uğradıkları bildirilmektedir. Cinsel taciz olaylarının özellikle iş yerlerinde meydana geldiği, işyerlerinin yapısından kaynaklanan bağımlılık ve hiyerarşik münasebetin istenildiğinde kolayca suiistimal edilebilmesinden çoğunlukla çalışan kadınların zarar gördükleri belirtiliyor. Ankete katılan 4 bin çalışan kadından % 72'si cinsel taciz olarak algılanan eylem biçimlerinin farklı versiyonlarıyla karşı karşıya kaldıklarını ifade etmişler. İş ortamındayken cinsiyetleriyle ilgili imalı sözler ve anlamlı şakalar yapıldığını duyan kadınların oranı %50

silah kaçırma işini organize eder... Bir gün Galata gümrüğünü gezen İşgal kuvvetleri komutanı General Harrington' un boyu iki metreyi geçen, yükleri tek koluyla kaldıran bir zenci dikkatini çeker. Bu adam kim? diye sorar. Yanındakiler ona bu Hayber'de 300 bin altını elimizden kaçırpı Yemen'e getiren Kuşçubaşı Eşref'in fedaisi Zenci Musa derler. Bunun üzerine İngiliz General O'na “**bizimle çalışırsan seni altına boğarım**” şeklinde bir teklifte bulunur. Bu teklif üzerine Musa “**Her teklif herkese yapılmaz. Bu sözleriniz beni rencide eder. Benim tek devletim var Osmanlı Devleti, tek bayrağım var ay yıldızlı bayrak ve tek komutanım var, O da Eşref Bey'dir. Sizinle işimiz bitmedi, mücadelemiz devam edecek der.**” Musa, gümrükte hamallık yaparken terler, rüzgardan soğuk alır ve zatürre olur. Özbekler tekkesinde öldüğü zaman tahta bavulundan sadece Kuran-ı Kerim, Osmanlı haritası ve Eşref Bey'in eski soluk bir resmi çıkar.

civarında iken kadınların üçte biri ise cinsel taciz amaçlı uygunsuz davetler aldıklarını belirtmişlerdir.(09.05.2000 Akit)

Bir fikir vereceği düşüncesiyle eski tarihli gazetelerde konuyla ilgili tesadüfen bulduklarımızdan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

“İstanbul’da 500 kadın üzerinde yapılan bir ankette kadınların %76’sı cinsel tacize uğradığını, % 98’i de laf atma ile karşılaştıklarını söylemişlerdir.”(Günaydın 30.11.1991)

“Tekel Genel Müdürlüğü üst düzey yöneticileri işten çıkarma tehdidi ile kadınlara cinsel tacizde bulunmuştur.” (Milliyet 26.07.1989)

“İngiltere’de yapılan bir kamuoyu araştırmasına katılan kadınlardan %40’ı cinsel tacize uğradıklarını söylemişlerdir. Independent gazetesinin yaptığı bir ankete göre çalışan kadınların %62 si cinsel tacizi bir numaralı sorun olarak görüyorlar.” (Hürriyet,21.10.1991)

“ABD’de 1985-87 arasında çalışan kadınların %42’si iş yerlerinde cinsel tacize uğramıştır. Kadınların %42’si, erkeklerin %17’si sarkıntılıktan şikâyetçi olmuştur. “ (Güneş 18.10.1990)

“Atina’da 1500 kadın çalışan yapılan bir araştırma, iş yerlerinde kadınların hatta yaşlı kadınların erkeklerin cinsel tacizine uğradığını göstermiştir.” (Sabah14.04.1992)

“Fransa’ da her üç kadından biri cinsel tacize uğruyor. Bunların %56’sı vaatlerle, %26’ sı tehditlerle gerçekleşiyor.” (Güneş 18.10.1990)

“Hukuk profesörü siyah yargıç Clarence Thomas’ın yardımcısı Anita Hill yargıcın cinsel tacizinden şikayetçi” (Hürriyet 21.10.1991)

“Cinsel tacizlerin %29’u patron %26’sı amir tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunların dışında etkili müşterilerde zaman zaman devreye girmektedir” (Nokta 02.02.1992)

Amerikan ordusundaki kadın tuğgeneral Claudia J. Kennedy eşit rütbedeki bir başka general tarafından çimdiklenmiş. Daha önce üst rütbeli subayların emirlerindeki askerlere tacizde bulunduğu şeklinde şikayetler vardı. (01.04.2000 Sabah, s.18)

İşletme bölge müdür yardımcısının cinsel tacizinden bıkan bayan memur, istifa ettikten sonra soluğu savcılıkta aldı. (22.03.2001 Sabah, s.6)

Bayan sporculara cinsel taciz. Spor dünyasında skandal. Tanınmış Türk bayan sporcuların yüzde 56'sının cinsel tacize uğradığı ortaya çıktı. Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu öğretim görevlilerinin yaptığı anket bir skandalı ortaya çıkardı. (23.03.2001 Takvim Gazetesi, s.1)

Dokuz trilyonluk taciz. Tacize uğradığını söyleyen kadın işçi, işyerinden milyon dolarlık tazminat alıyor. Chrysler otomobil firması, iş yerinde bir kadın işçiye yönelik cinsel tacizi önlemediği için 21 milyon dolar tazminat ödemeye mahkûm edildi. (22.07.1999 Milliyet, s.5)

“İzmir’de hemşireler üzerinde yapılan bir ankette hemşirelerin %16’sının cinsel tacize maruz kaldığı ortaya çıkmıştır. 84 hemşire üzerinde yapılan bir ankette hemşirelerin %7,1’i sağlık memurları, %57,2’ si hekimler, %7,2’si hastalar, %28,6’ sı teknisyen ve personel tarafından taciz edildiği görülmüştür. Tacize uğrayan hemşireler %50’sinin olayı görmezlikten geldiğini, diğer yarısının da yönetime bildirip rapor tutulduğunu ancak bir sonuç alınmadığını söylediler.”(18.09.1999 Milli gazete)

Kimseye zarar vermemek için özellikle eski tarihli ve dış ülkelerden olanları bir örnek olması için verdik. Normalde bunlara benzer haberlere her gün yazılı basında çok sık rastlamak mümkündür.

Cinsel taciz konusu ceza hukukunun dışında iş hukukunu da ilgilendiren bir olaydır. Çünkü konu sadece T.T.K.’ da suç sayılan hareketlere karşı değil cinsel taciz sayılabilecek her türlü harekete karşı da işverenin koruması altındadır. Bu korumanın kapsamına işverenin kendi hareketleri girdiği gibi iş yerinde çalışmakta olan diğer kişilerin hatta müşterilerin hareketleri de girer. İşverenler çalışanlarını diğer çalışanların ve müşterilerinin cinsel taciz kabul edilebilecek hareketlerine karşı korumak zorundadırlar.

Uygulamada görülen iş adamlarımızın bazıları M. Akif’in meşhur şiirinde nüfus sayım memuruna dahi karısının kızının ismini söylemeyen er kişiler şeklinde tasvir ettiği gibi çalışanlarını korurken bazıları da yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi kendisi tacizde bulunmaktadır.

Bu noktada sosyal sorumluluk taşıyan bir iş adamı, çalışanlarını korumak hususunda Akif'in şiirinde ifade ettiği kadar hassas davranmalıdır.¹¹⁸

ÖRNEK OLAY¹¹⁹

“Büyük bir Amerikan şirketinin genel müdürü, haftada bir sekreter değiştiriyormuş. Bu yüzden de dedikodular ayyuka çıkmış. Bunun üzerine şirketin yönetim kurulu başkanı bir gün genel müdürü yanına çağırmış:

“- Sen böyle davranmaya devam edersen hem işini kaybedersin hem de şirkete zarar verirsin. Her hafta sekreter değiştirmek dedikodulara sebep oluyor ve iş hayatını aksatıyor. Sana öyle bir sekreter bulalım ki, onunla yıllarca çalış, demiş.”

Yönetim kurulu başkanı bu sözleri söyledikten sonra, personel müdürünü çağırmış ve gazetelere; “büyük bir şirketin genel müdürüne sekreter arıyor” diye ilan vermişler. Ancak sekreterde aranan şartları çok ince ayrıntılara kadar tespit etmişler. Bu ağır ve ayrıntılı şartlar yüzünden sekreter olmak için sadece üç kişi başvurmuş.

¹¹⁸ Osmanlı Devleti zamanında bir tarihte ilk nüfus sayımı yapılacaktır ve bu iş için tayin edilen nüfus tahrir memurları evlerin kapılarını çalmaya başlamışlar. Ancak evde oturan kadınların ve kızların isimleri bile sorulduğu zaman hane reisleri tarafından büyük bir mukavemetle karşılaşmışlar. O zaman ki toplumumuzdaki anlayış böyledi. (Şimdi bu anlayışı bu günkü sözde kadın hakları savunucularına mümkün değil anlatamazsınız. Onlar bu anlayışı yobazlık ve kabalık olarak algılarlar. Onların durumunu ise N.F.K. anlatmıştır. Onlar buna ilericilik derler.) Bu olayı milli şairimiz M. Akif meşhur şiirinde şu mısralarla anlatmıştır:

***“Hani namahreme ben söyleyemem kızlarımın,
Karımın ismini... Hem öldürürüm sorma sakın!
Diye tahriri nüfus istemeyen er kişiler!”
Hani, göstermediler eski cehaletten eser,
Fuhsu i'la ya koşan bir sürü namert öteden,
Ne selamlık, ne harem dinleyip çiğnerken,
Hani ey kavm-i esaret-zede muhtariyet? “***

Konuya aynı perspektiften bakan ve eski mantıkla bugünkü arasındaki farkı ortaya koyan bir başka şairimiz N. Fazıl, bu anlayışı bir şiirinde şu mısralarla dile getirmektedir:

***“Utandırır burnunu göstermekten süt ninem,
Kızımın gösterdiği kefen bezine mahrem.”***

¹¹⁹ Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Emel Yayınevi, Ankara,1990,s.167.

Mülakat günü, yönetim kurulu başkanı yanına genel müdürünü de oturtmuş. “Adaylara ben soru soracağım” demiş.

Adayları tek tek içeriye almışlar. Yönetim kurulu başkanı birinci adaya sormuş:

“-Kızım 2 ile 2 ne eder? “

Genç kız hemen cevap verip çıkmış odadan:

“- 4 eder efendim.”

İkinci adayı çağırmışlar ve ona da aynı soruyu yöneltmiş:

“- 2 ile 2 ne eder?”

“- Efendim 3 de etmez 5 de etmez. Ancak 4 edeceğine de sayın genel müdür karar verir.

Üçüncü adaya da: 2 ile 2 ne eder sorusunu yöneltmiş. Kızcağız hemen cevap vermiş:

“- Yan yana koyarsanız 22, birbiriyle toplarsanız ya da çarparsanız 4, birbirine bölerseniz 1, çıkarırsanız 0, eder efendim.

Mülakat bitince yönetim kurulu başkanı, cevapları dinleyen genel müdüre dönüp sormuş.

“- Görüyorsun... Bu üç aday da mükemmel bir sekreter olabilir. Birincisi kararlı, ikincisi cevabı biliyor ama kararı sana bırakıyor. Üçüncüsü ise öneri getiriyor, bütün alternatifleri önüne koyuyor ve sana karar hakkı tanıyor. Şimdi söyle bakalım hangisini seçiyorsun?

Genel müdür şöyle bir düşünmüş:

“- Uzun boylu, esmer ve yeşil gözlü olanını demiş...

Şüphesiz bu cevap o genel müdürün karakter ve kişilik yapısını, amacını ve saplantısını yansıtıyor. Ancak bu öykü, yönetim hayatında üç türlü ast bulunduğunu ve bunların içinden en iyisinin de üçüncüsü olduğunu gösteriyor. “

8.Özel Yaşamın Gizliliği

İş adamlarının çalışanların özel yaşamlarının gizliliği ilkesine bağlı kalmalarında hem şahıslar için hem de toplum için fayda vardır. Çünkü böylece toplumdaki insanların birbirlerine güven

duygusu artar ve kişilerin birbirlerine şüphe ile bakmaları, söylenti ve dedikodular azalır. Sonuçta da toplum huzur bulur. Ters durumda ise toplum huzursuz olur. Mesela; Watergate skandalı sırasında Amerikan toplumunu aylarca hatta yıllarca huzursuz olmuş ve toplumun yöneticilere olan güveni sarsılmıştır.¹²⁰

İşte bu nedenle iş adamları başta çalıştırdığı insanlar olmak üzere kişilerin mahremiyeti konusunda sorumluluk duygusu taşımalıdır. Çalışanların, rakiplerin, tedarikçilerin, toptancıların, tüketicilerin, perakendecilerin ve ilişki içinde bulunduğu devlet adamlarının ve kurumların özel sırları araştırılmamalı ve açığa vurulmamalıdır.

İş adamları; işe alacakları kişiler hakkında elbette ki belli ölçülerde bilgi sahibi olmalıdırlar. Fakat bunun da bir sınırı olmalıdır. İşe alacağım diye kişinin özel yaşamını didik didik etmeye de hakları yoktur. Burada zor olan taraf bu sınırın çok kesin çizgilerle nereden itibaren çizileceğinin ve ya bir diğer ifadeyle sınırın nereden başlayıp nerede bittiğinin bilinmemesidir. Kısacası, evet iş adamları bir noktaya kadar çalışanlarını tanımalıdır fakat bunun da bir sınırı vardır. Bu konuda aşırı gitmemelidirler. Çünkü bir insanı işe alacağım diyerek onun her türlü durumunu ve özel hayatını öğrenmeye kalkışmak, sosyal sorumluluk kavramıyla bağdaşmayan bir durumdur.

9.Kadın ve Çocuklara Düşük Ücret Ödememek

Kadın ve çocukların tarım dışı sektörlerde çalışmaya başlaması sanayi inkılabıyla birlikte başlamışsa da özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında daha da hız kazanmıştır. 1950 yılında 15-64 yaş arasındaki kadın nüfusun, gelişmekte olan ülkelerde %50'si, gelişmiş ülkelerde ise %47'si ekonomik olarak aktif görülmektedir. Bu ülkelerde aktif görünen bu kadınların %87'si tarım sektöründe çalışırken gelişmiş ülkelerde %47 'si tarım sektöründedir.

Sanayileşmeyle birlikte hem çalışan kadın sayısında artış olmuş hem de kadın ve çocuklar tarım dışı sektörlerde çalışmaya başlamışlardır. Sanayileşme iş gücü talebini ve ücretli çalışmayı artırırken diğer yandan iş gücü piyasasında kadın ve çocuklara olan talebi de artırarak daha önceleri ücretsiz çalışan aile işçisi yerine artık ücretle çalışan kadın ve çocuk istihdamı ortaya çıkmıştır.

Buna karşılık uygulamada özellikle geçmiş yıllarda kadın ve çocuklara düşük ücret ödendiği sık karşılaşılan bir durumdur. Elbette ki

¹²⁰ Watergate skandalı 1972-1974 yılları arasında Amerika'da gelişen ve başkan Richard Nixon'ın istifasıyla sonuçlanan siyasi bir skandaldır.

bu gerçeğin birçok sebebi olmakla birlikte en önemli iki tanesi şudur; birincisi toplumun bu sınıfı güçsüzdür, haklarını arayamazlar ve ne kadar ücret verirsek kabul ederler. İkincisi ise muhtaç durumda olduklarından verdiğimiz ücrete razı olmak mecburiyetleri vardır düşüncesidir.

Kadın ve çocukların ücretli çalışanlar arasına katılmaları şüphesiz çeşitli yorumlara ve tartışmalara yol açmaktadır. Bir yandan bunların ücretli çalışmalarının kendilerine katkıları ileri sürülürken diğer yandan da kadının iş hayatında karşılaştığı sorunlar ve eşit olmayan konumu gündeme gelmektedir. Çünkü özellikle kadınların ev dışında ücretli çalışmaları erkeklerden farklı olarak önemli toplumsal değişikliklere yol açtığından kadınlar açısından haksızlıkları da beraberinde getirmektedir. Gündüz çalışan erkeğin akşam eve gelince mesaisi bitmektedir. Ancak çalışan kadının ise akşam eve gelince mesaisi evde yeniden başlamaktadır. Bir benzetme yapılacak olursa erkekler ellerinde bir karpuz taşıırken, kadınlar iki hatta üç karpuz taşımaktadırlar. Bunun üstüne bir de kadına hem düşük ücret ödeniyor hem de “**cam tavan**” uygulamasına maruz kalıyor.

İş hayatına atılan kadınlar kendilerine yapılan haksızlıkları görmekte ve bu haksızlıkları ortadan kaldırmak istemektedirler. Bu isteğin bir sonucu olarak nasıl ki ücretli çalışma hukuksal, kurumsal ve siyasal örgütlenmeleri getirdiyse kadın ve çocukların ücretli çalışmaya başlamaları onlara has bir sorun ve çözüm önerilerini de gündeme getirmiştir. İşte bu nedenle kadın ve çocuklara düşük ücret ödenmemesi konusu da iş adamının sorumluluklarından biridir. Konu daha önce bahsettiğimiz gibi kul hakkıdır. Örnek iş adamı olaya öncelikli olarak bu açıdan bakmalıdır.

10.İşe Devamsızlık Sorunu Ve Personel Devir Hızının Azaltılması

a-) İşe Devamsızlık

İşletme yönetiminin önemli sorunlarından biri de “**işe devamsızlık**” konusudur. Çünkü bu konu verimliliği doğrudan etkiler. **Devamsızlık**; kısaca iş görenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Uygulamada görülen devamsızlık nedenlerinin başlıcaları şöyle sıralanabilir.¹²¹

¹²¹ Eren, a. g. e., s.169-174.

İ.Yaş Durumu: Yaş ile devamsızlık arasındaki ilişki üzerinde yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar vermiştir. Ancak araştırmacılar 24-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın bu yaş sınırları dışındakilerden daha az olduğunda birleşmişlerdir. Çünkü bu yaşlardaki kişiler meslek seçimlerini tamamlamış kişilerdir. Halbuki genç yaşlarda mesleki eğitim daha yoğun yapılırken orta yaş ve üstünde ise bedensel ve psikolojik hastalıklar daha sık ortaya çıkmaktadır.

İİ.Cinsiyet ve Aile Durumu: Cinsiyet ile devamsızlık arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalar kadınların erkeklerden daha fazla devamsızlık yaptıkları sonucunu çıkarmıştır. Bunun nedeni ise kadınlar evin ekonomik sorumluluğunu birinci derecede taşımadıklarından, bu sorumluluk birinci derecede erkeğin olduğundan iş kaybetme korkuları daha azdır. Bir başka görüşe göre ise de iş hayatının daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınların fitratına uygun olmadığından onların asıl vazifelerinin ev işlerinin yapılması ve çocukların bakımı gibi konular olduğu gerçeği. Bir üçüncü neden ise hamilelik, doğum öncesi ve sonrası çocuğuna karşı olan sorumluluklardan dolayıdır. Bu durumların kadınlarda işe gelmeme veya işi terk etme olgularına daha sık rastlanması sonucunu ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir.

Devamsızlığı etkileyen faktörlerden biri de aile büyüklüğüdür. Çekirdek ailelerin üyelerinde devamsızlık durumu az, kalabalık ailelerin üyelerinde devamsızlık durumu daha fazladır. Bunun nedeni çekirdek ailelerin üyelerinin ve çalışan sayısının az olması dolayısıyla ailenin geçiminin bir ya da iki kişinin omuzunda olmasından kaynaklanmaktadır.

İİİ.İş Yerinin Uzaklığı: İş yerinin ikamet edilen yere uzak olması ise devamsızlık ve özellikle de işe geç kalma olgusunu etkileyen faktörlerden biridir. Bu nedenle de bir çok işletme personelinin iş yerine yakın yerlerde oturma durumunu personel seçimi ve işe yerleştirmede tercih nedenleri arasında ön planda tutmaktadır.

İV- Ücret Miktarı ve Ödeme Biçimi: Ülkedeki veya iş kolundaki genel ücret seviyesinin altında ücret alan iş görenin devamsızlık oranı yüksektir. Çünkü ücretlerin düşüklüğü iş görenleri daha yüksek ücret arama peşinde koşturur. Piyasa ücret düzeyinin altındaki ücret, iş göreni tatmin etmez, onu moral bozukluğuna ve hatta işi bırakmaya götürür. Bu yüzden düşük ücret ödenen işletmelerde PDH yüksektir. Diğer yandan ücretlerin ödeme zamanı ve biçimi de zaman esasına göre ücret(günlü, haftalık, aylık), primli ya da parça başına ücret sisteminin de devamsızlık üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Parça başına ücret ödenen işletmelerdeki devamsızlık oranı, zaman esasına göre ücret

ödenen yerlerden daha fazladır. Bunun nedeni belirli günlerde fazla çalışarak ihtiyacı ya da daha fazlasını elde eden kişilerin sonraki günlerde çalışmak istememeleridir.

b-)Personel Devir Hızının Azaltılması

Bir organizasyonun başarısı büyük ölçüde elindeki kaynakların ve özellikle de insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılmasına bağlıdır. İnsan kaynakları açısından bir işletmede gerekli nicelik ve nitelik yönünden optimum personelin istihdam edilmesi gerek şarttır ama yeter şart değildir. Çünkü personelin işletmede muhafaza edilebilmesi, yetiştikten sonra da tam işletmeye faydalı olacağı zaman da o personelin başka işletmelere geçmesini önleyici tedbirlerin alınması gerekir. Kısaca personelin o işletmede uzun süre çalışmaya özendirilmesi gerekir. Pek tabii olarak bunun için bazı tedbirlerin alınması da gerekir. Bu tedbirleri, fiziki ve maddi tedbirler, manevi ve sosyal tedbirler olarak ikiye ayırabiliriz.¹²²

Bazı durumlarda ise bir işletmeye belirli bir oranda personel girişi-çıkışı işletme faaliyetlerine bir canlılık getireceği şeklinde de yorumlanmaktadır.¹²³ Şöyle ki yeni işe alınan personel o işletmede o güne kadar üretimde, satışta, dağıtımda, muhasebede, finansmanda kısaca işletmenin bütün fonksiyonlarında bilinmeyen yeni teknikler getirebilir. Böylece yaralanmış ve kan kaybeden bir hastaya yeni taze kan verilmesi misali işletmeye yenilik getirilmiş olabilir. Ancak hiç kimse de böyle yetişmiş bir elamanını kolay kolay kimseye bırakmaz. Böyle olması her ne kadar küçük bir ihtimal dahilinde ise de personel devir hızının yüksekliği o işletmeye yarardan çok zarar verir. Hatta çoğu kez **“personel devri”** bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılmaktadır.¹²⁴ Bu nedenle sorumluluk sahibi bir iş adamı PDH oranını mümkün olduğunca düşürmeye çalışmalı ve bu konuda gerekli tedbirleri almalıdır.

Personel devir hızının yüksek ya da normal olduğuna karar verirken işletmenin faaliyette bulunduğu iş kolunda faaliyet gösteren diğer işletmelerin oranlarıyla diğer bir ifadeyle sektör ortalamasına bakmak gerekir.

Çok sık iş değiştiren bir personel sadece çalıştığı işletmeye değil, aynı zamanda kendine, hatta makro açıdan ülke ekonomisine de zarar

¹²² Mucuk, a. g. e., s.282.

¹²³ Şenatalar, a. g. e., s.109.

¹²⁴ Eren, a. g. e., s.177.

verir. Çünkü sık sık iş değiştiren kişi gittiği işletmelerde muhtemelen farklı iş kollarında çalışacağı için belirli bir meslek öğrenemeyecektir.

Bir işletmeye belirli bir faaliyet dönemi içinde giren ve çıkan personel sayısı bir oran olarak ifade edilebilir, bu orana personel devir oranı(hızı)denir. Personel devir hızı belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile o dönemde çalışan ortalama personel sayısı arasındaki orandır. PDH' nin en yaygın hesaplama şekli şöyledir;

Bir dönemde çıkan veya çıkarılan personel sayısı

Personel Devir Hızı=..... X 100

O dönemde çalışan ortalama personel sayısı

Ortalama personel sayısı ise dönem başı ve dönem sonu personel sayısının ikiye bölünmesiyle bulunur. Bir işletmede PDH' nin yüksek olmasının başlıca sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz:

1.Yeni işe alınacak olan personele harcanacak işe alma ve zaman kayıpları.

2.Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle sebep olacağı iş kazalarının artması.

3.İşçilik giderlerinin artması.

4.Sık sık işten ayrılma ya da çıkarmaların kalanlar üzerinde moral bozukluğu yaratması.

5.İşten ayrılanların sayısının çok olması durumunda işlerin zamanında yetiştirilmesi için ödenen mesai ücretlerinin artması ve siparişlerin zamanında karşılanamaması.

Bunlardan başka işe devamsızlığı etkileyen başka faktörler de vardır. Örneğin kıdem, öğrenim derecesi, günlük çalışma süresi, mevsimlik iş faktörleri, hastalık sigortası vb. gibi.

c-Oryantasyon Eğitimi

Seçilip işe alınan personelin hem işe hem de işletmeye alıştırılması amacıyla yapılan çalışmalara oryantasyon ya da (işe alıştırma, işe intibak)eğitimi denir. Nasıl ki, bir makineye yeni takılan bir parça önceden bir alıştırmadan geçirilmeden iyi bir sonuç

vermiyorsa son derece karmaşık bir yapıya sahip olan insanın yeni bir işe ve iş çevresine alışması da çok daha ciddi çabaları gerektirir.¹²⁵

Bir işletmeye yeni dâhil olan bir kişinin o işletme hakkında edineceği ilk intiba onu o işletme içinde kalacağı süre boyunca etkileyecektir. Hatta yeni personel o işletme içinde kalıp kalmama kararını bu devre içinde verir. Oryantasyon dönemi içinde yeni personeli bekleyen sorunlar iş yerindeki diğer çalışma arkadaşlarına izolasyon(geri çekim), yeni görevi öğrenmedeki cesaretsizlik ve işin fiziksel şartlarına uyumsuzluktur.¹²⁶ Bunların yanı sıra şu sorular da yeni iş görenin kafasını meşgul eder¹²⁷

Amirim kimdir? Amirim nasıl bir insandır? Onunla iyi geçinebilecek miyim? İş arkadaşlarım nasıl insanlardır? Beni gruplarına kabul edecekler mi?

Yeni iş görenin içinde bulunduğu psikolojik durumu aşağıdaki örnek olay ortaya koymaktadır.¹²⁸

ÖRNEK OLAY

“Evcilik oynayan bir çocuk grubunun arasına oynamak için başka bir çocuğu daha getirip bıraktığımızda yeni çocuğun önce bir kenarda çekingen bir tavırla durduğunu daha sonra gruba yavaş yavaş sokulduğunu ve sonunda bu oyun grubunun davranışları farklı olmayan bir üyesi haline geldiğini görürüz. Ama oyun saatinin ilk dakikaları çekingenlik ve yadırgama sonunda verimsiz geçmiştir. Yalnız gruba yeni katılan her çocuğun zamanla çekingenliğini yenip grubun üyesi haline gelebildiği şeklinde bir genelleme yapmak mümkün değildir. Çünkü bazıları da çekingenlikleri ve yadırgama duygularını yenemedikleri için gruba katılmaya çalışma yerine, grubu terk ederek annesinin yanına geri dönmüş veya kendisine grup dışında başka bir grup bulmuş veya kendi kendine oynamaya koyulmuştur.”

Uygulanacak oryantasyon programının kapsamı ve yöntemi işletmenin büyüklüğüne, çalıştığı iş koluna, alınacak personel sayısına ve personelin yetişmişlik düzeyine göre değişir. Mesela mevsimlik işçiler için alınacak personele uygulanacak oryantasyon programıyla sürekli işlerde çalıştırılmak üzere işe alınan personele uygulanacak

¹²⁵ Bingöl, a. g. e. s.171.

¹²⁶ Artan, a. g. e., s.78.

¹²⁷ Bingöl, a. g. e., s.162.

¹²⁸ Bingöl, a. g. e., s.170.

program farklı olmalıdır. Burada önemli olan personelin işe uyum konusundaki ihtiyaçlarının sistemli bir şekilde karşılanabilmesidir.

İşe alıştırma programının geniş kapsamlı olması durumunda ise programın belirli aşamalarında kişilere eksik veya fazla bilgi verilmesi veya aynı bilgilerin tekrar verilmesi muhtemel olduğu için bu tekrarın önlenmesi gerekir. Çünkü bu tekrarlar işe alınan kişide yanlış kanaatler oluşturabilir. Bu nedenle işe alınan kişinin kafasını gereğinden fazla ve farklı bilgilerle karıştırmamak gerekir.¹²⁹

Yeni işe alınan kişiye başlangıçta iş ile ilgili ihtiyaç duyacağı bilgileri vermek ve işi hakkında olumlu bir izlenim sağlayacak bilgilerle yetinmelidir. Daha sonra bir örgüt şeması yapılarak, işletmenin tarihçesi, büyüme süreci, politikaları, personelin işletmede yükselebileceği mevkiiler vb. yeni işe alınan personele anlatılabilir. Başlangıçta işletme ile ilgili bilgilerin yoğun bir şekilde verilmesi yerine, sırası geldikçe ve yavaş yavaş verilmesi daha faydalı olur. Etkin bir işe alıştırma (oryantasyon) programının uygulaması işletmelere çeşitli faydalar sağlar. Bunların başlıcaları şunlardır.¹³⁰

1.Etkin bir işe alıştırma programı işe giriş ve işten ayrılış oranlarını önemli ölçüde azaltır. Çünkü yeni işe alınan kişiye işletme ve işi hakkında bilgi verilmesi, kendisine ilgi gösterilmesi o kişinin işini başarmak için çaba göstermesine neden olur.

2. İşe alıştırma eğitimi yeni işe giren kişilere ait gerek personel bilgilerini gerekse iş ve işletme ile ilgili yanlış ya da eksik bilgilerin düzeltilmesini ve ilgili makamlara iletilmesini sağlar. Yeni işe alınan kişilerin daha başlangıçta zihnindeki sorulara cevap verilmiş ve yanlışlıklar düzeltilerek işin yapımındaki duraklamalar bilgisizlikten doğan başarısızlık ve moral bozuklukları giderilmiş olur.

3.İşe alıştırma eğitimi çalışanlar arasındaki yanlış anlamaları ve anlaşmazlıkların asgariye indirilmesine yardımcı olur. İşe yeni alınan kişinin işletme içindeki tutum ve davranışlarının oluşumunda ilk günlerde kendisine gösterilen yakınlık, ilgi ve alakanın büyük etkisi vardır. Yeni personel kendisine gösterilen bu yakınlık ve kolaylık ölçüsünde işletme ile bütünleşir.

4.Etkin bir oryantasyon eğitiminin uygulanması personel devir hızını düşüreceği için işletmeye daha seyrek aralıklarla personel alımı yapılacaktır. Bu da personel seçiminde katlanılan maliyetlerin düşük

¹²⁹ Şenatalar, a. g. e.,s.155.

¹³⁰ Şenatalar, a. g. e.,s.155.

olmasına yol açar. Mesela personel tedariki amacıyla girişilen personel ilanının masrafları, işletme ile adaylar arasındaki yazışma, zaman kaybı, iş görüşmesine davet, geliş-gidiş masrafları, personel seçiminde kendisinden faydalanılacak olan doktor, psikolog gibi danışmanlık hizmeti harcamaları, telefon, yazışma ve yemek masrafları etkin bir oryantasyon eğitimiyle en aza indirilir.

İşletmelerde personelin beklentilerinin karşılanmamasının olumsuz sonuçlarını aşağıdaki örnek olayda görmek mümkündür.¹³¹

ÖRNEK OLAY

“İş makineleri üreten bir Amerikan şirketinin fabrikalarının birinde işe alınmış genç mühendislerin iş gücü devri %100’ü bulmaktaydı. Bir yıl önce üniversitelerden yeni mezun olarak işe alınmış on tane genç mühendisin tamamı istifa ederek işten ayrılmıştır. Yeni gelen beş genç mühendisten ikisi de henüz üç ay olmadan istifa etmişlerdir. Genç mühendislerin görevlendirildikleri fabrika merkezden yarı bağımsız olarak çalışıyordu. Ana amacı da yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesi ve üretim öncesi denenmesiydi. Merkez, nitelikli genç mühendisleri cezbedebilmek için önemli kaynak ayırmıştı ve tanınmış üniversitelerin başarılı öğrencilerinin kendilerini seçmelerine çok önem vermekteydi. Bu nedenle genç mühendislerin işletmede bir yıl bile dolmadan ayrılmaları bu politikayı olumsuz etkileyecektir. Yeni mezun olmuş genç mühendisler önce şirket merkezinde iki haftalık oryantasyon eğitimi gördükten sonra şirketin çeşitli fabrikalarında mühendis olarak görevlendiriliyorlardı. Ancak iş gücü devrinin sorun olduğu fabrikalardaki yönetici kendisine gönderilen mühendisleri hemen mühendis olarak işe yerleştirmeyerek onları iki yıl “stajyer mühendis” olarak işe başlatmaktaydı. Bu süre içerisinde stajyer mühendisler rapor yazmak, çizimleri temize çekmek, ofis temizlemek ve hatta kahve yapmak gibi kıdemli mühendislerin yapmadığı türden işleri yapmaktaydılar. Halbuki onlar merkez tarafından mühendis olarak işe alınmışlardı ve bu onlara açıkça belirtilmişti. Dolayısıyla diğer mühendislerle eşit konumda olmaları beklenirken kendilerini ayak işlerini yapan stajyer konumunda bulmuşlardı. Şirketin başka fabrikalarında görevlendirilen diğer yeni mezun mühendisler ise kıdemli mühendislerle eşit konumda göreve başlayarak önemli projelere doğrudan katılabiliyorlardı.”

¹³¹ Turgay Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, A. Ü. A. Ö. F. Yay. 1. Baskı, Eskişehir, 1996, s.315.

11. İş Tatmininin Sağlanması ve İş' de Monotonluk Sorununun Giderilmesi

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. İşçi, çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı başarı gururu onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. Günümüzde aşırı teknolojinin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon ve seri üretim şekli, işçiyi emeğinin karşılığını görebilmek ve eseriyile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakmıştır.¹³²

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Bu özellikleriyle monotonluk iş görenler için bir şikayet ve tatminsizlik kaynağıdır.

Sanayi inkılabıyla birlikte iş, bölümlere ayrıldı ve herkes işin bir bölümünü yapmaya başladı. Her şeyin üstün ve zayıf tarafları olduğu gibi iş bölümünün de üstün ve zayıf tarafları vardır. Bu zayıf taraflarının başında iş' de monotonluk sorunu gelir. Montaj bandında sabahdan akşama kadar sürekli önüne gelen parçaya vida takmak zorunda kalan bir işçide psikolojik yorgunluk başlamakta, iş ona son derece monoton ve sıkıcı gelmekte ve işi terk ettiğinde yerine gelecek olan kişinin de işi kolaylıkla yapabileceğinden işinin ve kendisinin önemsiz olduğu hissine kapılmakta ve kendine olan güveni ve iş başarmış olmanın verdiği gurur duygusu azalmaktadır.

İş bölümü sonucunda basit ve rutin işlerde çalışan insanların çalışırken zihinlerinin önemli bir bölümünü kullanmalarına gerek kalmamaktadır. Böylece insan, zekâsının ve yeteneklerinin önemli bir bölümünü kullanmadığı için, geliştirmesi bir tarafa aksine zayıflamaktadır. Zekânın ve yeteneklerin gelişmesi ancak işlerin çeşitliliği ve zenginliğiyle mümkündür. Monotonluğun nedenlerinin başlıcalarını; işin özellikleri, işin yapılış biçimi, iş yerinin özellikleri, işçinin psikolojik durumu, işçinin monotonluğa karşı duyarlılığı şeklinde sıralayabiliriz. Monotonluğun giderilmesi için ise alınabilecek önlemlerin başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür;

i. İş Genişletme; Bir iş görenin tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine birkaç işi öğrenerek çeşitli işleri yapması demektir. İşçi bir işten sıkılınca başka bir işe geçer. Bu durumda monotonluğun sıkıcılığından

¹³² Eren, **Yönetim Psikolojisi**, a. g. e., Sh.112.

önemli ölçüde kurtulmuş olur. Ama bu defa da uzmanlaşmanın yararları azalmış olur.

İş genişletme işin başından sonuna kadar olan süreçleri artırarak bu psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşır. Örneğin montaj hattını kısaltarak her bir hatta çalışan işçi sayısı başına süreç sayısı azaltılır. Ayrıca yönetim herkesin yapacağı işi belirlemek yerine bir grup işçiyi, bir grup işi yapmak üzere görevlendirir ve kendi aralarında işi paylaşmalarını ve organize etmelerini isteyebilir.

ii- İş değiştirme (İş rotasyonu): İşin bölümlere ayrılarak oldukça özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu azaltmak için yöneticilerin işçileri farklı işlerde çalıştırmalarıdır. Bu şekilde çok farklı işlerde çalışan işçiler monotonluktan kurtulur ve ilave yetenekler kazanma şansını elde eder.

iii-İşin yapılma hızını değiştirme: Monotonluğun önlenmesinde işin yapılma hızının değiştirilmesi de dikkate alınması gereken faktörlerden biridir. Şayet işçiler işin yapılma hızını kendilerine göre ayarlayabiliyorlarsa bu durum onda robot olduğu hissini bir derece yıkar. Aksi halde işçiler kendilerini bir makineden çıkan yarı mamulü diğerine yetiştirmek zorunda olan bir robot gibi hissetmektedirler. Mesela bir ayakkabı ustası deriyi ne kadar bir hızda keseceğini ve ne kadar bir sürede dikeceğini kendisi belirler. Fakat fabrika sisteminde bu hızı montaj bandı belirler. Bandın hızını da mühendisler tayin eder. İşçilerin hepsi bu hıza uymak zorundadırlar.

Bu tür üretim sisteminde çalışan işçilerde zihin yorgunluğu stres ve gerginlik hissi başlar ve işçi beş saniye geç kalırsa bütün sistemi alt üst edeceği şüphesine kapılır. Yapılan araştırmalar kendi ritimlerine uygun süratle çalışan işçilerin daha az yorgunluk hissettiklerini ve işlerinden daha fazla zevk aldıklarını göstermiştir. Ayrıca çoğu insanda çalışma tempolarını günün belirli saatlerine göre ayarlama eğilimi vardır. Mesela sabahleyin işe hızlı başlarlar fakat akşama doğru ise yorgunluk baş gösterir ve hızları düşer. İşte işin hızında da bu değişikliği yapabilirse monotonluğu azaltabilir. Ama montaj bandı sisteminde bunu yapamadığı için monotonluk ortaya çıkmaktadır.

iv-Müzikten yararlanma: Monotonluğun önlenmesinde kullanılan yöntemlerden biri de müziktir. Son yıllarda bir çok şirket çalışma saatlerinde işçilerine müzik dinleterek monotonluk sorununu çözmek ve verimliliği artırmayı tercih etmektedir. Çünkü müziğin verimliliği ve başarıyı artırdığı ileri sürülmektedir. Bu yüzden olsa gerektir ki askeri organizasyonların üyelerine mehter marşları ve çeşitli

askeri marşlar söylenir. Diğer yandan Osmanlı toplumunda bazı akıl hastalarının müzikle tedavi edildiğini biliyoruz. Bunun yanı sıra çeşitli dini organizasyonlarda, mesela tarikatlarda tasavvuf müziğinin önemli bir yeri vardır.

v-Dinlenme sürelerinin uygun düzenlenmesi: Monotonluğun önlenmesinde dinlenme sürelerinin moral ve verimliliği artırıcı niteliğe sahip olduğu görülmüştür. Araştırmalar en faydalı dinlenme sürelerinin üretimin düşmeye başladığı zamanlarda verilenler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca kısa süreli ve sık verilen dinlenme sürelerinin gereksiz duraklamalara yol açtığı ama buna rağmen uzun süreli az sayıdaki dinlenmelerin daha etkili olduğu düşünülmektedir.

Biçimsel dinlenme sürelerinin bulunmadığı işletmelerde işçiler ya işini yavaşlatarak ve lavaboya giderek bir süre dinlenme imkanı elde etmeye çalışır. İş adamları işçilerinin bu davranışlarını engellemeye çalışırlarsa işçilerde huzursuzluk ve stres baş gösterir. Örneğin montaj hattında çalışan işçiler çalışma zamanında sigara içecek kadar dahi fırsatları olmadığından şikâyet etmektedirler.

vi-Çalışma saatleri programlarının düzenlenmesi: Monotonluğun önlenmesinde dikkate alınması gereken diğer önemli bir husus da günlük çalışma saatleri programlarının düzenlenmesidir. 1930 yıllarındaki durgunluk zamanlarında günlük çalışma süreleri kısaltılarak işler daha çok sayıdaki kişi tarafından yapılırken savaş yıllarında üretimi artırmak amacıyla günlük çalışma süresi uzatılmıştır.

Çalışma süresi üretimin bir fonksiyonudur. Ancak fazla çalışma süresinin bütün durumlarda da üretimi artırdığı fikri de her zaman doğru değildir. Mesela yapılan araştırmalar elmaları sandıklara yerleştirme işinde çalışan iki grup işçinin farklı çalışma süreleri içinde farklı üretimde buldukları görülmüştür. Sıkı bir disiplin altında günde on saat çalışan işçilerden ortalama günde beş sandık daha az iş yapmışlardır.

vii-İşi tamamlama duygusu oluşturma: Otomasyon ve seri üretim tekniklerinin uygulandığı günümüzün üretim sisteminde işçiler sadece işin küçük bir bölümünü yapmakla sorumlu olduklarından işi tamamlama duygusundan yoksundurlar. İşçinin işi tamamlama duygusuna ihtiyaç duymasının çeşitli psikolojik nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi insanlar çeşitli amaçlar için çalışırlar. Bu amaçların önemli ve anlamlı olması gerekir. İkincisi insanlar bu amaçlarına eriştiklerinde tatmin olurlar, erişemedikleri zaman tatminsizlik duyarlar. Üçüncüsü ise çalışanlar bu amaçlarına ulaşma

yolunda ne kadar merhale kat ettiklerini görmek isterler. Çünkü günlük hayatımızda da işi tamamlama duygusu önemlidir. Yapmamız gereken iki işten birini tamamladığımızda rahat bir nefes alır ve ikincisine daha büyük bir azimle başlarız. Bunun nedeni işin birini tamamlama nedeniyle insanın kendisine güveni artar. İşte seri üretimde çalışan işçiler söz konusu işi tamamlama duygusundan yoksundurlar ve amaçlarına erişmek için ne kadar gelişme kaydettiklerini bilmezler. Her işçi işin sadece bir parçasını yaptığından nihai ürünü görüp bu benim eserimdir, bunu ben yaptım diyerek eseriyle gurur duyamaz.

viii- Kararlara katılma imkânının verilmesi: Çalışanlara yönetsel kararlara katılma imkanının verildiği ölçüde işlerinden daha çok zevk alacak ve monotonluk duyguları azalacaktır. İşçiler karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanacak ve işletmenin sorunlarıyla daha yakından ilgilenecek elinden gelen gayreti gösterecektir. Çünkü alınan karara katılmıştır ve bu karar benim kararım diyerek onun yerine getirilmesi için de çalışacaktır. Hatta kendini işletmenin bir parçası olarak görecektir ve grup içinde alınan kararlara kendisi uyduğu gibi karşı gelenlerle de mücadele edecektir.

Ağaç meyvesiyle tanınır.

İşletmeler ürünleriyle tanınır.

Hayvan ölür semeri kalır.

İnsan ölür eseri kalır.

Şeyh Edebali

C-ÜRETİLEN MAL YA DA HİZMETLE İLGİLİ SORUMLULUKLAR

1.Ürün Güvenliği ve Tüketicinin Bilgilendirilmesi

Günümüzde başta tekstil ürünleri ve çocuk oyuncakları olmak üzere birçok mamulde insan sağlığına zararlı olabilecek kimyasal maddeler kullanılmaktadır. Almanya’da haftalık bir dergi olan Stern’ de şöyle denilmektedir: “Ceket, gömlek, ya da çorap bütün giysilere sağlık açısından riskleri bilinmeyen kimyasal maddeler emdirilmiştir. Tekstil sektörü bu zehirli maddeleri istediği gibi kullanmaktadır. Doktorların çoğu insanları hasta eden bu elbiseler hakkında çok az şey bilmektedirler.”¹³³

Aslında bütün kimyasal maddeler insanlara etkiler. Fakat önemli olan kimyasal maddenin miktarı ve insanlara etki şeklidir. Temas, solunum, sindirim gibi. Mesela yemeklere koyduğumuz az miktardaki tuz faydalı iken aşırı miktardaki tuz insanlar için öldürücü olabilir veya eter buharlarının azı insanı ayıltırken çoğunun bayılması gibi.¹³⁴ İşte bu nedenle işletmeler ürettikleri mamullerin hem ambalajında ve hem de kendisinde tüketiciye zarar verecek herhangi bir madde bulunmamasına dikkat etmeleri gerekir.

Gıda maddeleri konusunda ise tüketiciler piyasadan satın aldıkları sağlığa zararlı ürünlerden dolayı maddi ve manevi kayıplara uğramaktadırlar. Hızır talaşının boyanarak biber yerine satıldığı, nebati yağların içinde makine yağı karıştırıldığı hafızalardan silinmemiştir.¹³⁵

Ürün güvenliğinden başka birde ürünün bileşiminin ya da taşıdığı özelliklerin açıklanması gerekir. Günümüzde özellikle bazı tekstil ürünlerinin içine veya üzerine tutturulan “doğal saftır”, “ yeşil pamuklu”, “doğal boyanmıştır”, “el ile devşiriniz”, “biyo” gibi ibareler buna benzer örneklerdendir. Bu hareketlere tüketicinin

¹³³ Işık Tarakçıoğlu, **Tekstil İşverenleri Dergisi**, Sayı:82, Kasım-Aralık 1994, s.21.

¹³⁴ Tarakçıoğlu, s.23.

¹³⁵ Erdener Kaynak, Tüketicinin Korunması Açısından Pazarlamanın Sosyal Sorumlulukları; İlaç Örneği, **A.İ.T.İ.A. Dergisi**,19, No1-2,1997, s.67.

korunması (consumerism) denilmektedir. Tüketicinin korunması hareketi temelde tüketicilerin işletmeler karşısındaki nispi zayıflığını gidermeyi amaçlar.

Tüketiciler; kıyafet alırken hava, mevsim ve sıcaklık şartlarına uygun seçim yaparlar. Ama sentetik içeriği olmayan, hava alan, teri emen kıyafetleri seçmek için çoğu zaman özen göstermezler. Hangi malzemeden yapıldığı veya hangi şartlarda üretildiğine dikkat etmeden sadece üzerinde yazan fiyatın düşük olmasına dikkat ederler. Hâlbuki her gün yeni tehlikeli bir madde bu moda ürünlerde kullanılıyor ve sağlığımızı tehlikeye atıyor.

Satın alınan bir tişört ya da pantolonun etiketinde %100 pamuk yazması problemi çözmez. Çünkü bu hale gelene kadar birçok kimyasal işlemlerden geçer. Mesela pamuk tarlada böceklerden arındırmak için zehirli ilaçlara maruz kalmakta ve daha sonra beyazlatılma işlemine girmektedir. Bu işlem de ağır kimyasallar olan ağartıcılar ile yapılıp, daha sonra ise yapay renklendirme işlemi yapılır. Böylece birçok kimyasallarla haşır neşir olan pamuk, bir kadının gardrobunda şık bir bluz olarak girinceye kadar çok sayıda kimyasalla temas eder. İşte bu şekilde birçok kimyasal işlemden geçen pamuk insan sağlığını tehdit ediyor.

Bu durumu nihayet fark eden tekstil işletmeleri organik kumaş ve iplik üretimine daha fazla önem vermeye başladılar. Artık organik pamuk üretimi birçok işletmenin gündemine girdi. Isırgan otu ve soyadan üretilen ipliklerle kıyafetler tasarlanıyor. Kayın ağacı, bambu kamışı, katkısız ipek ve tarih boyunca hayatımızda olan geçmişte çok kullandığımız keten kumaşlar nihayet moda trendleri arasında yer almaya başladı. Türkiye, organik kumaş ve iplik üretimi konusunda dünyanın en büyük üreticilerinden biri oldu. Bu konuda özellikle Avrupa'da fuarlar, konferanslar, sergiler ve defileler düzenleniyor.

Sadece doğal iplik üretimi değil gerçek deriye sahip olabilmek için hayvanların öldürülmesinden sonra elde edilen ürünlerde doğaya verilen destek çerçevesinde kullanılmıyor. Moda dünyasında da bu konuda olumlu gelişmeler gözlemlenmektedir. Kimyasal içeren ürünler ya da nereden geldiği belli olmayan hammaddelerle imal edilen ürünlere ucuz olsa da değer vermemeyi nihayet öğrendik. Yeşil akım olarak adlandırılan bilinç sayesinde birçok marka, çevre ve insan sağlığını öne çıkarıyor. Mesela Nike, spor ayakkabılarında kullandığı sağlığa zararlı sera gazından artık vazgeçti. Mavi Jeans kimyasal ağartmanın kullanılmadığı kotlar üretiyor. Levis' in pantolonlarındaki düğmeler geri dönüşümlü.

Konuya duyarsız kalmayan Hollywood ünlüleri de artık moda olan ekolojik kıyafetleri ve doğal liflerden tasarlanmış çantaları tercih ediyorlar. Ya da baskılı tişörtleri giymiyorlar. Çünkü kimyasal baskılarla yapılan bu tişörtleri giymek ayıp sayılıyor. Ünlüler sadece kendileri için değil, alacakları hediyelerde bile ekolojik olanı tercih ederek bu sektörde hediye modasına yön veriyor.

Ekolojik ürünler önce bebek ve çocuk ürünlerinde kendine yer buldu. Cildi tahriş etmeyen, hava alabilen, aynı zamanda vücudun ısını kaybettirmeyen kumaşlar, zıbın, iç giyim ve pijamalarda kullanıldı. Hamile ve spor giyim üreten firmaların da tasarımlarında yer verdikleri bu özel ürünlerin fiyatı diğerlerine kıyasla daha pahalı. Ancak bu nokta da şu husus çok önemli; **insanın sağlığı, satın aldığı kıyafetten daha ucuz değil.**

İşletmeler gerek üretim ve gerekse ambalajda çevreye dost yöntemler kullanmalıdırlar. Hatta toplama ve nakliye masrafları çok değilse eskidiğinde geri alınma garantisi verilen ve yeniden değerlendirileceği belirtilerek ürünler üretilmeye çalışılmalıdır. **Çünkü gelecek çevre dostu ürünler üreten işletmelerin olacaktır.**

İşte bütün bu nedenlerden dolayı diyoruz ki iş adamları bu tür uygulamalarını bir işletme politikası olarak herkesin görüp okuyabileceği bir şekilde duyurmalı ve tanıtım yapmalıdır. Mesela bu konuda Body Shop'un herkesin okuyabileceği şöyle sıraladığı bir kurallar dizisi vardır.¹³⁶

- 1.Hayvan kökenliden çok bitki kökenli maddeler kullanıyoruz.
- 2.Hayvanlar üzerinde test yapmıyoruz.
- 3.Çevre bilincine sahibiz, eski kağıtlardan üretilmiş kağıt ve doğada kendiliğinden yok olan malzeme kullanıyoruz.
- 4.Mümkün olduğu kadar doğal maddeler kullanıyoruz.
- 5.Ambalajı en düşük düzeyde tutuyoruz.
- 6.Ürünlerimizin çoğunun kaynağı üçüncü dünya ülkeleridir.
- 7.Az gelişmiş ülkelere yardım ediyoruz.

¹³⁶ Francis P.Mettug, Ethics In Busines Now Series, **İş Ahlakı**, TUSİAD Yayını, İstanbul,1992,Sh.48.

2.Standartlara Uygunluk ve Standartlaştırma

Türk Standartlar Enstitüsü'nün ya da uluslararası standartlara uygun mal ya da hizmet üretimi de iş adamının bir başka sorumluluk alanıdır. Çünkü standartlar birçok araştırmaların sonucunda oluşturuldukları için standart üretim sonrası kayıp ve artıklar minimum düzeye inmektedir. Standartlaştırma yalnız tüketici açısından değil hem tüketici hem de üretici açısından faydalıdır.

Standartlaştırma, neyin hangi kalitede üretileceğine yardımcı olacağı için standartlaştırma ile kalitesiz mal üretimi sonucu oluşan çöp yığınlarının önüne geçilir ve böylece çevre kirliliği azaltılmış olur. Standartlaştırma sayesinde her zaman daha iyi, daha kaliteli, daha kullanışlı mamul tiplerinin geliştirilmesi yanında birbirleriyle değiştirilebilir parçalar üretimi de mümkündür. Ayrıca standartlaştırma mallarda sadeleştirmeyi, örnekleştirmeyi, sınıf ve türlere ayırmayı sağlar. Maliyetleri azaltır, üretim işlemini basitleştirir ve birbirlerine takılabilir parçalar üretimine imkân verir. Ulusal standartlar yanında uluslararası standartlar da vardır. Özellikle ihracata yönelik üretim yapan işletmeler için uluslararası standartlara uymak bir zorunluluktur.

Dünyanın bu günkü anlamda ilk standartları “**Kanunname-i İhtsab-ı Bursa**” 1502 tarihinde zamanın Padişahı Sultan 2. Bayezid tarafından çıkarılmıştır. Bu belgenin orijinal metni bugün Topkapı Saray Müzesi Revan Kütüphanesi'nde bulunmaktadır. Türk Standartlar Enstitüsü bu belgeyi metin ve ebat ölçülerine uyarak 2013 yılında bastırılmış ve ilgililerin hizmetine sunmuştur.

Belgenin dili bugünkü nesil için oldukça eski olduğundan bugünün Türkçesiyle okunur hale getirilmiştir. Bu gün iktisadi kalkınmanın ve ticaret hayatının temellerinden biri olan ve daha dünya standart nedir bilmezken ISO ya da TSE gibi kuruluşlar yokken standartların öneminin yüzyıllar önce kavrandığını gösteren belgede bu günkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi konular ile narh ve ceza hükümlerine yer verilmiştir. Belgenin ortaya çıkarılmasıyla dünya standart tarihine önemli bir kaynak kazandırılmış ve böylece milletimiz dünyaya bu açıdan tanıtılmış ve milli bir hizmet yerine getirilmiştir.

Bu belgede sebze ve meyvenin her türlüşünden tutun da her çeşit esnaf ve sanatkarın imal ettiği mamulün alımı, satımı imalat şekli ve bütün çeşitlerinin satış fiyatına kadar her türlü özelliği belirtilerek standartlar geliştirilmiştir. Mesela; meyvelerden armut için, gökbaşı armut, inesi armudu, merendi armudu, bet armudu, sultani armudu, şekeri armudu v. b. gibi on dört çeşit armut sayılmış ve bunların üç

günlük olanları ve daha fazla günlük olanlarının fiyatları ayrıntılı şekilde belirtilmiştir Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'yı okuduğumuz zaman “**Türk Hamamı**”nın dünyada niçin bu kadar meşhur olduğunu anlıyoruz. Bunun sebebi ecdadımız “**temizlik imandan gelir**” düsturuna inandıkları için hamamın içinin düzeninden suyun sıcaklığından, kurnasından, göbek taşına, hamam tasına ve hamamdaki görevlinin beline bağlayacağı peştamala kadar (futası delikli olmaya diye özellikle belirtmiş) standartlar getirmiştir. Dünyada banyo yapma kültürü yokken, bu kültür gelişmemişken bizim ecdadımız bunları yapmış ve dünyaya medeniyet öğretmiştir. Bu noktada şairin şiiri akla geliyor:

“Bir zamanlar bizde bir millet,
Hem nasıl bir milletmişiz,
Gelmişiz dünyaya milliyet nedir öğretmişiz,
Kapkaranlıkken afakı insaniyetin,
Nur olup fıskırmışız ta sinesinden zulmetin”

Demesi misali dünyaya medeniyet öğretmişiz. İşte bu sebepten bu gün Washigton’ yakınlarındaki “Diyanet Center of America” da Cami, Osmanlı evleri, kütüphane, konferans salonu, misafirhane, restoran ve bir de “Türk Hamamı” vardır. Burada bir “Türk Hamamı”nın her türlü özelliği taklit edilerek işletilmeye çalışılıyor. İşletmeciliğini de Amerikan vatandaşları yapıyor.

Eğri cetvelden doğru çizgi çıkmaz.
Hz. Ali (k.v.)

3. İş Adamı Kaliteli Mal ve Hizmet Üretmelidir.

Günümüzde insanlar günlük yaşamlarında, satın aldıkları her türlü mal veya hizmette, politikada, yönetimde, eğitimde, sağlıkta, iletişimde her şeyin kalitesini sorgulamakta ve kalitesinin artırılmasını istemektedir. Kısacası kaliteyle ilgili çıta her geçen gün yükselmektedir. Çünkü toplumun refah düzeyi arttıkça herhangi bir mal ya da hizmete sahip olma isteğinin ötesinde farklı bir mala sahip olma isteği de gelişmektedir.

Bu gelişme ve değişiklik isteği mal veya hizmetlerin sunulduğunda, tasarımında, kalitesinde, satış sonrası hizmetlerinde kullanım kolaylığında, hızlı teslimatta v. b. birçok hususta olabilir. Bu yüzden iş adamı mamullerinde kaliteye önem vermeli ve daha iyi kaliteyi tutturabilmek için masraf yapmaktan kaçınmamalıdır. Çünkü kaliteye harcadıkları masrafın çok daha fazlasını geri kazanmaktadır. Ayrıca kalite kontrolde daha başarılı olan Japon firmaları satışlarının % 0,6 oranında garanti kapsamında tamirler için harcama yaparken Amerikan firmalarında bu oran %1,8 ile % 5,2 arasında değişmektedir. Bunun esas nedeni kaliteyi baştan yüksek seviyede tutmanın maliyetinin hatalı üretilmiş bir ürünü onarmak veya yenilemekten daha ucuz olmasıdır.¹³⁷

Peki o zaman kalite nedir? Kalite neye denir? Daha lüks olan mıdır? Daha pahalı olan mıdır? Daha nadir olan mıdır? Daha şık ve estetik olan mıdır?

Kalite kavramı kullanma amacına göre farklı anlamlar ifade eder. Bunun nedeni kavramın çok boyutlu olmasındandır. Kalite, emsallerinden farklı ve üstün niteliklere sahip olan anlamına gelir. Literatürde kalite şartlara uygunluk derecesi veya mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesi olarak ifade edilir. Mühendisler, iktisatçılar, işletmeciler, istatistikçiler herkes kendi mesleği açısından bakarak bir tanım yapmaktadır. Hepsini içine alacak genel bir tanım yapmamız gerekirse kalite; müşterinin ihtiyacını karşılama derecesidir. İnsanların ihtiyaçlarının birbirine benzer tarafları

¹³⁷ Cem Kozlu, **Kuramsal Kültür, Amerika Japonya ve Türkiye’de Başarılı Firma Yönetimlerinde Kuramsal Kültürün Rolü**, 2.baskı, Bilkom Yay.,İstanbul,1988,s.121.

olduğu gibi farklı yanları da vardır. Bu yüzden herkes için kalite farklıdır.

General Systems Company'nin başkanı Feigenbaum kaliteyi on madde halinde şöyle özetliyor.¹³⁸

1.Kalite şirket çapında bir süreçtir.

2.Kalite, müşterinin kalite dediği şeydir.

3.Kalite ve maliyet bir toplamdır, fark değildir.

4.Kalite hem bireysel coşku, hem ekip heyecanı gerektirmektedir.

5.Kalite bir yönetim tarzıdır.

6.Kalite ve yenilik karşılıklı olarak birbirlerine bağlıdırlar.

7.Kalite bir ahlaklıdır.

8.Kalite sürekli iyileştirme gerektirir.

9.Kalite üretkenliğe giden en az maliyetli, en az sermaye yoğun yoldur.

10.Kalite, müşteri ve tedarikçileri de içine alan top yekûn bir sistem ile gerçekleştirilir.

Yukarıda Hz. Ali'ye ait olduğu bildirilen “**eğri cetvelden doğru çizgi çıkmaz**” sözünde olduğu gibi, ya da “**kem alet ile kemalat olmaz**” atasözünde ki gibi iş adamı kaliteli mal üretmek için kaliteli ham madde kullanmalıdır. Kalitesiz ham maddeden kaliteli mal üretilemez. Girdiler kalitesiz olursa çıktılar da kalitesiz olur.

4.Garanti ve Satış Sonrası Hizmetler

Garanti, mal iadesi, kurma-takma-çalıştırma, tamir-bakım, parça tedariki ve malı yerine teslim gibi satış sonrası hizmetler de iş adamının sosyal sorumlulukları arsındadır. Özellikle dayanıklı tüketim ve sanayi mallarında garanti ve satış sonrası tamir-bakım hizmetleri tüketicilerin satın alma kararlarını önemli ölçüde etkiler. Bu yüzden işletmeler genellikle sattıkları malların kalitesi konusunda garanti verirler. Malın üretiminde kullanılan maddelerin belirli özelliklere uyduğunu ve mamulün bu özelliklere uymaması durumunda geri alınacağına ve ya

¹³⁸ Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, Küre Yayınları, İstanbul, 2016, ss.271-273.

tamir edileceğine dair garanti verirler. Ayrıca garanti ve satış sonrası hizmetler malın tamamlayıcı bir unsurdur.

Satış sonrası servis ve diğer bir ifadeyle bakım hizmetlerinin standartlaştırılması ise faaliyetin niteliği gereği zor bir iştir. Fakat bu hizmetlerin yapılmasının işletmeye birçok faydası vardır. Mesela müşterinin mala olan güvenini artırır, satıştan sonraki şikâyetleri azaltır. Bu nedenlerle ambalaj ve markalarda olduğu gibi garanti ve servis hizmetlerine de bir standart getirilmesi gerekir.

Tüketiciler büyük kolaylıklar sağlayan standart servis hizmetleri sunma politikası pazarda iyi firma imajı oluşturma politikasında etkili olur ve uzun dönemde işletme bundan büyük fayda görür. Buna karşılık sistemli ve düzenli yerine getirilmeyen servis hizmetlerinin de zararı büyük olur. Çünkü etkin olarak yerine getirilemediği için hem masrafları artırır ve hem de firmanın imajını lekeler.

Teknik özellikleri olan mallarda ise servis hizmetleri daha da önemlidir. Mesela bilgisayar satın alan bir işletme bu bilgisayarın daima kullanılabilir vaziyette olmasını ve bir bozulma söz konusu olunca satıcı firmanın bunu tamir etmesini ister. Bunun gibi buzdolabı çamaşır makinesi, otomobil gibi kompleks ve karmaşık mallar için garanti ve servis hizmetleri önemlidir. Ayrıca teferruatlı kullanım ve bakım talimatlarının verilmesi de şikâyetleri azaltması açısından faydalıdır. Sık sık değiştirilmesi gereken parçaların fiyatları da makul bir düzeyi aşmamalıdır.

5. Patent Hakkına Saygı Göstermek

Patent; yeni bir buluşa devletçe verilen ve o buluşa tekel hakkı tanıyarak koruyan bir belgedir. Patent konusu bir madde, bir yöntem ya da bir cihaz olabilir. Ancak önemli olan buluşun yeni olması ve sanayide uygulanabilir olmasıdır.¹³⁹ İş adamının sosyal sorumluluk alanları içerisine girmesi gereken konulardan biri de patent hakkı konusudur. Günümüzde bu ilkeye tam anlamıyla uyulduğunu söylemek pek mümkün değildir.

Uzun bir süre gerek zihnen ve gerekse bedenen uğraşarak insanlığa faydalı olabilecek bir buluşu gerçekleştiren kişinin bu çalışmasının karşılığı olarak bir maddi kazanç elde etmesi hem o kişinin hakkı hem de teknolojik gelişmeleri teşvik edici bir olaydır. Fakat işin doğrusu böyle olması gerekirken buluşun asıl sahibi dururken bunu

¹³⁹ Oktay Güvemli, **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi ve Değerlendirilmesi**, 4. Baskı, Bilim ve Teknik Yayınevi, İst. 1990, s.312.

uygulamaya geçiren sermaye sahibinin daha fazla kazandığına günümüzde oldukça sık rastlanmaktadır. İşte bu haksızlığı ortadan kaldırmak için “**patent hakkı**” eski deyimle “**ihтира beratı**” denilen bir husus gerçekleştirilmektedir.

Geçmiş tarihimize baktığımız zaman Osmanlı Devleti zamanında iş ve ticaret hayatını büyük ölçüde ahilik örgütünün düzenlediği yıllarda herhangi bir usta tarafından icat edilen bir çeşidin patenti sadece o ustaya ait olurdu. Diğer ustalar bu malı taklit etmeyecekleri hususunda taahhütte bulunurdu. Örneğin seccade kilimi dokuyan esnaf için ağır kesme dokumanın patenti Nişo adında gayrimüslim bir vatandaşa aitti ve diğer ustalar buna müdahalede bulunmamayı taahhüt etmişlerdi.¹⁴⁰

Geçmişe ait bu örnekleri çoğaltmamız mümkündür. Mesela 1823 yılında kağıtçı esnafından Ali Efendi b. Elhac Halil’in mürekkep ve lal(kırmızı mürekkep) yapımında çok üstün bir kaliteye ulaştığı görülmüş, imalat ve satışta kimsenin ona müdahale ve tecavüde bulunmaması hususunda kendisine İstanbul Kadısı tarafından belge verilmiştir. Osmanlı zamanında yazılan el yazması eserlerin günümüze kadar hiç bozulmadan gelmesinin sebebi işte burada bahsi geçen kaliteli mürekkep ve kaliteli kağıt kullanılmasındandır.

Osmanlı esnafında mallar genellikle bütün esnaf tarafından imal edilmekle birlikte bazı malların imalatı belirli birkaç ustaya aitti. Hatta bu ustaların mallarının fiyatları da diğerlerinden farklı idi. Osmanlı narh defterlerinde bu konuya ait pek çok örnek vardır. Örneğin 1640 yılında İstanbul’da verilen umumi narhta, divitte Kumkumcu Zade İbrahim ve üstat Mehmet’in, bakır işçiliğinde üstat İsa’nın, yünlükte üstat Yahudi Haydar’ın, mühürde müezzin Mehmet Çelebi’nin ve üstat Mahmut’un, saatte Gaşber, Petro, Bencamin, Adem ve Kinyo ustaların yaptıkları işlere farklı fiyatlar koyulmuştur.¹⁴¹

Örneklerde görüldüğü gibi Osmanlı Devleti zamanında iletişim, ulaşım, haberleşme, online otokontrol araçlarının olmadığı narhın çok kuvvetle uygulandığı zamanlarda bile esnafın patent hakkına saygı gösterildiği gibi imalatta üstün kaliteyi tutturana ustanın malının fiyatının farklı olması ile de emeğinin karşılığı verilmiştir. Geçmişteki

¹⁴⁰ Mübahat S. Kütükoğlu, Osmanlı Esnafında Otokontrol Müessesesi, **Ahilik ve Esnaf**, İstanbul Esnaf ve Sanatkarlar Derneği Yayını, İstanbul, 198., s. 65.

¹⁴¹ Kütükoğlu, a. g. e., s. 65.

bu örneklere karşılık, günümüzde özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde korunmasının gerekli olduğu kabul edilen tüketicinin temel hakları:

- 1.Güvenlik hakkı
- 2.Bilgi edinme hakkı
- 3.Seçme hakkı
- 4.Temsil edilme veya seçme hakkı

Başta olmak üzere bir takım hakları vardır. Diğer yandan tüketicilerin bu haklarının yanı sıra işletmeler gerçekleri insanlardan gizlememeli ya da gizleyecekleri şeyleri hiç yapmamalıdır. Yani işletmelerin gizlisi saklısı olmayan bir “**cam ev**” niteliğinde olması gerekir.¹⁴² Denilmesine rağmen yukarıda geçmişte sıraladığımız örneklere karşılık günümüzde ise birçok ülkede olduğu gibi bizim ülkemizde de patent hakkına çok da uyulmamaktadır.

Mesela ülkemizde meşrubat piyasasında faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerden biri olan Coco Cola firmasının meşrubatta diğer firmalardan farklı bir tat keşfettiğini ileri sürerek rakiplerinin de aynı imalatı yapmamaları için görünüşte geçerli gibi sayılabilecek bir mazeretin arkasına saklanarak meşrubatın bileşiminin bir kısmını açıklayıp bir kısmını da “**cola fermantasyonu**” adı altında gizli tutup tüketicileri bileşimini bilmedikleri bir meşrubatı içmeye zorlaması hem tüketici haklarının korunmasına, hem insan haklarına, hem de iş adamının sosyal sorumluluklarına aykırıdır.

Söz konusu firma bu konuda “**cola fermantasyonu**” nun bileşimini gizli tutarak tüketicilere bileşimini bilmediklerini bir meşrubatı içirmesi bu firmanın bir ayıbı olması gerekirken, aksine firma bu davranışını uluslararası piyasalarda lehinde bir davranış olarak izah etmektedir. Mesela formülü bilen iki kişinin aynı uçakta yolculuk yapmadıkları övünülerek anlatılır. Uçak kazasında iki kişi birden ölürse formül de kaybolup gider denilmektedir. Bu söylenen doğru mudur? Bilinmiyor ama bu durum firmanın ayıbı olması gerekirken başarısızmış gibi anlatılmaktadır. Bu, bizdeki şu sözü hatırlatmaktadır; “**mert kıpti şecaat arz edeyim derken sirkatin söyler.**”

Oysa yapılması gereken yukarıda Osmanlı zamanındaki örneklerde olduğu gibi söz konusu firma formülü deşifre etmeli buna

¹⁴² Güngör Önal, **Halkla İlişkiler**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:17, Bursa,1982, s.27.

karşılık da onun patent ve lisans hakkına saygı gösterilip o cins meşrubatın imalat hakkı sadece ona verilmelidir.

Paten hakkına bizim ülkemizde çok fazla saygılı davranılmadığı gibi diğer ülkelerde de benzer durumlar söz konusudur. Mesela ABD'nin Kaliforniya Eyalet yöneticileri suları kirletenlerin kimliklerini ve suları kirletme ölçülerini halktan saklamaktadırlar. Bu konuda kendilerini haklı göstermek için **“işletmelerin imalat sırları”** nı açıklamak istemediklerini öne sürmektedirler. Halbuki bu mazeretin geçerli bir yanı yoktur. Kişi ya da kurumlar suları kirletecek ama bunların kimlikleri kamuoyundan saklanacak!.. Kaliforniya' da meyve bahçelerinde çalışan işçiler bitkilere musallat olan böceklere karşı kullanılan ilaçlarla yavaş yavaş zehirlenmektedirler. Kaliforniya Eyalet yetkilileri bu ilaçların işçi temsilcilerine bilgi vermeyi reddetmişlerdir. Mazeret olarak da **“imalat sırrı”** gerekçesini göstermektedirler. Halbuki zehirlenerek yavaş yavaş ölümün, diğer bir ifadeyle **“insan sağlığının söz konusu olduğu bir yerde hiç kimse “imalat sırrı gibi bir kavramın arkasına saklanamaz.”**¹⁴³

Sahtekârlıkla mücadelede son yıllarda yeni bir dönemin başladığı dikkatleri çekmektedir ki o da **“marka dedektifliği”** dir. Her türlü tedbire rağmen sahte ürünlerle mücadele edemeyen firmalar son çare olarak marka dedektifliği gibi bir yöntemle başvuruyorlar. Çoğunlukla emekli polis, asker ve istihbarat mensuplarından seçilen marka dedektifleri çarşı, pazar ve AVM' lerde satılan sahte ürünleri tespit ediyorlar. İstihbarat ve takip konusunda uzman, sahtecilik piyasasında bilgi sahibi, eğitilmiş ve tecrübeli kişiler emekli olduktan sonra marka dedektifliği yapıyor. Marka dedektiflerinin sahtecilik şebekesiyle mücadelesi dedektif filmlerine benzemektedir. Sahte ürünlerin satıldıkları mekânlardan başlayarak nakliyeciy yapanlara, depolara, üretim yerlerine ve sahteci patrona kadar takip ediyor, bütün delilleri topluyor ve firmaya iletiyor. Firmanın hukuk birimleri de bu delillerle beraber savcılığa suç duyurusunda bulunuyor. Mahkeme kararıyla polis ya da jandarma sahte ürün depolarına ani baskınlar düzenliyor ve şebeke çökertiliyor.

Bu faaliyet ülkemizin birçok yerinde gerçekleştiriliyor. Türkiye'nin hemen hemen bütün illerinde marka dedektifleri var. Sahteciler, polis ve Jandarmadan sonra en çok marka dedektiflerinden korkuyorlar. İstanbul, Ankara, İzmir, Manisa, Denizli, Bursa, Konya,

¹⁴³ Ralph Nader, Çev. Can Baysal, İşletmeler ve Çevre Kirlenmesi, **Yönetim**, İ.Ü.İ. F., İ.İ.E. Yay.,Yıl:2,Sayı:8, s.50.

Samsun, Trabzon, Adana, Diyarbakır, Antalya, Mersin, Isparta, Şanlıurfa, Gaziantep, Ağrı, Batman ve Rize sahte ürün üretimi ve satışının sıklıkla görüldüğü yerler. Marka dedektifleri de daha çok bu illerde faaliyet gösteriyorlar. Firmaların satış departmanlarıyla koordineli çalışan marka dedektifleri sahte ürün tespit edilen yerleri yakın takibe alıyorlar. Gerekirse bir hafta on gün buraya kimin mal getirdiği ve getiren araçların kime ait olduğu araştırılıyor. Bu takip sırasında şüphe çekmemek için takibi her gün bir başka dedektif yapıyor. Araç kullanılıyorsa her günkü araç farklı oluyor. İhtiyaç hissedilirse farklı illerdeki dedektifler operasyona destek veriyor. Kılık değiştiriyorlar, sakal bırakıyorlar, farklı kıyafetlere giriyorlar. Aileleri bile yaptıkları işi bilmiyor. Tehdit edildikleri için yaptıkları iş tehlikeli ve riskli bir iş, yüksek meblağlı rüşvet teklifleri aldıkları da oluyor. Yakaladıkları sahteciler içinde ağlayıp, sızlayıp, tövbe edip pişman olduğunu söyleyenler de var.

Bu konuda firmaların en büyük problemlerinden biri de el konulan malların ne yapılacağıdır? Mallar mahkeme sürecince yediemin depolarında bekletiliyor. Mahkeme süreci bittikten sonra da ya imha ediliyor ya da uygun bir işte kullanılıyor. Mesela temizlik maddeleri sağlığa zarar vermeyecek kalitede ise askeri birliklere gönderiliyor.

6.İş konusunda Bilgi ve İhtisas Sahibi Olmak

Türkçe literatürde sosyal sorumluluk konularından bahseden makale ve yazılarda işletmelerin dolayısıyla iş adamlarının sorumluluk alanları içinde çok az ya da hiç bahsedilmeyen konulardan biri de faaliyette bulunulan iş konusunda bilgi ve ihtisas sahibi olunması gereğidir.

Şüphesiz ki bir iş adamı faaliyette bulunduğu iş kolunda bilgi ve ihtisas sahibi olmalıdır. Çünkü bunun hem iş adamına hem işletmeye hem de topluma bütün ülkeye birçok faydası vardır. Tersisi durum ise yani iş adamının ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde uzmanlaşmaması ve yeterli bilgiye sahip olmaması işletmenin ilişki içinde bulunduğu bütün paydaşlara, kendisine ve ülkeye zarar verir. Çünkü hatalı, bozuk ya da kusurlu mal ya da hizmet üretmek müşterilerine hem de bütün topluma zarar vermekle kalmayacak aynı zamanda uzun dönemde kendine ve ülke ekonomisine de zarar verecektir. Çünkü iş konusunu bilmediği için pazarda tutunamayıp piyasadan çekilmek zorunda kalacaktır. Ülkemizde bu durum orta boy işletmelerde de görülmekle birlikte özellikle küçük işletmelerde daha çok görülmektedir. Mesela ülkemizde elektrik, şofben kalorifer veya su

tesisatı tamircisi diye evimize tamirat için çağırdığımız kendi nam ve hesabına çalışan küçük işletmeciler her şeyi bozar çıkar gider. Bu tür küçük işletmeleri ülkemizde ne denetleyen ne de ehliyet soran vardır.¹⁴⁴

Burada ki önemli hususlardan biri toplumun katmanları arasında esnaf veya iş adamı sınıfının ilk başlangıç noktasını oluşturan bu tür sanatkârlar bulunduğu noktadan daha üst seviyelere çıkınca aynı kötü alışkanlıklarını devam ettirmeleridir. Ülkemizde özellikle küçük işletmelerin adeta bir sorumsuzluk örneği olan bu özelliklerini bir örnekle şöyle açıklayabiliriz:¹⁴⁵

“İstanbul’da sürücü belgesi olan ve taksisinde kendisine iş verecek işveren bulan bir kişi, taksi şoförü olarak çalışabilir. İsterse dolmuş yapar, isterse duraklarda çalışır. Halbuki Almanya’da meslek eğitimi kursundan geçmeden, kent trafik dairesinin çok ciddi sınavında başarılı olmadan kırk yıllık sürücü bile olsanız, kent her tarafını çok iyi bilseniz de taksi şoförü olamazsınız. Almanya’da söz konusu bu meslek eğitimi kursunda örneğin Frankfurt şehrinde kaç tane sokak varsa bir taksi şoförü bu sokakların hepsini bilmek ve tanımak zorundadır. Sadece adını değil, nerede olduğunu, nasıl gidileceğini, tek yönlü yol olup olmadığını, tek ve çift numaraların sokağın hangi ucundan başladığını bilmelidir. Ayrıca o şehirdeki bütün müzeleri, mezarlıkları, hastaneleri, tiyatro ve konser salonlarını, konsoloslukları, evlendirme dairesinden tartı ve ayar dairesine kadar bütün resmi daireleri, şehrin turistik değeri olan bütün yapılarını ezbere bilmelidir. Sonra şehri çevreleyen yaklaşık 40 km. yarıçaplı çemberin içinde kalan tüm komşu köyleri, kasabaları ve kentleri de ezbere bilecektir. Bir sokaktan bir başka sokaktaki X numaraya gitmek için en kısa ve en elverişli yolu bilecek ve imtihan sırasında bu sokakların birini bile atlamadan ve sırasını da şaşırmadan sayacaktır.”

Bu örnekte taksi işletmeciliği gibi küçük işletmecilik işinin dahi iş konusuyla ilgili ne kadar ayrıntılı bilgi edinmeyi gerektirdiği görülüyor. Ülkemizde ise mesela İstanbul’daki taksi şoförlerinin hiçbiri İstanbul hakkında yukarıda sayılan bilgilerin birçoğunu bilmez. Halbuki bu konu iş adamının sosyal sorumlulukları arasındadır.

¹⁴⁴ Beşir Hamitoğulları, İktisadi Kalkınmamızda Ahiliğin Anlam ve Önemi, **Ahilik ve Esnaf**, a. g. e.,s.149.

¹⁴⁵ Aydın Ergin, **Ben Frankfurt’ ta Şoförken**, İletişim Yayınları, İstanbul,1991, s.11.

Aşağıda tarihte zulmüyle şöhret yapmış olan Haccac-ı Zalim’le ilgili anlatılan olay bu konuya örnektir:

ÖRNEK OLAY

HACCA-I ZALİM VE ZEYTİNCİ

Haccac-ı Zalim yerli yersiz insan öldürdüğü için tarihte zulmü ile şöhret yapmış bir kişidir. Yaptığı zulümden dolayı insanlar onu annesine şikayet ederler. Nihayetinde sen bir annesin, oğlun senin sözünü tutar, ona nasihat ette, bu kadar zulmetmesin derler. Bunun üzerine annesi de oğluna nasihat etmek ister.

“- O da anne benim halka zulmettiğimi sana biri mi söyledi der?- Annesi evet falanca söyledi dese onu da öldürecek.”

“-Hayır oğlum kimse söylemedi. Ama artık iş ayyuka çıkmış duyuyorum etraftan der.”

Haccac’ın canı sıkılır. Bunu anneme nasıl anlatırım diye düşünerek pencereden dışarı bakarken dışardan herhangi bir insanın geçmekte olduğunu görmüş. Adamlarından birine seslenmiş ve şu dışardan geçen adamı tutun getirin buraya demiş. Adamı getirmişler ki adamcağızın korkudan çenesi titriyormuş. Çünkü Haccac zulmüyle meşhur bir insan. Bana da bir kötülük yapacak diye korkuyor.

“-Haccac, ona korkma, sen dürüst bir insansan benden sana zarar gelmez demiş.

“-Sen ne iş yaparsın diye sorar. “

“-Efendim ben zeytinciyim pazarda zeytin alır satarım der.”

“-Peki söyler misin zeytin ne zaman yeşil olur? Ne zaman siyahlaşır? Ne zaman toplanır? Ne kadar zeytinden ne kadar yağ olur? v. b. aklına gelen zeytinle ilgili bütün sualleri sormuş”.

“- Zeytinci, bütün suallere mükemmel cevaplar vermiş.”

“- Haccac ona aferin mesleğinin ehli imişsin der.”

“-Bu defa da sen hangi dindensin diye sorar?”

“- Zeytinci elhamdülillah Müslümanım der.”

“- Haccac peki sen bana dünya hayatı ile ahiret hayatını bir mukayese eder misin der.”

“- Zeytinci efendim ben mektep de okumadım bu mukayeseyi nasıl yapabilirim ki?”

“- Haccac, Dünyanın içinde yaşıyorsun ahirete de inanıyorsun bunları bir karşılaştır der”

“- Zeytinci bakmış ki bir cevap vermek zorunda efendim demiş dünya ile ahiret nasıl mukayese edilir ki ahiret hayatı sonsuz ve ebedi bir alem, dünya hayatı onun yanında bir sineğin bir yere konup da

kalktığı zaman kadar kısa bir süredir. Haccac, tamam bu cevap bana yeter der.”

“-Söyler misin namazın farzları nedir? Sünnetleri nedir? Vacipleri nedir?”

“- Zeytinci, efendim arz etmiştim ben mektep de okumadım annemden babamdan gördüğüm şekilde yapıyorum der. Zekatı, hacı, orucu ve diğerlerini sorar, ama cevap yok. Bunun üzerine Haccac;

“-Peki sen zeytinciliğin mektebinde mi okudun? Zeytinle ilgili her soruyu biliyorsun da; sineğin bir yere konup kalktığı an kadar kısa bir süre olduğunu söylediğin dünya hayatın için bu kadar şeyi öğrendin de ebedi ve sonsuz bir hayat olduğunu söylediğin ahiret hayatı için gerekli olanları öğrenmedin?”

“-Cellat !!! al bu adamı götür. Annesine döner.”

“- Anne ben işte böyle insanları öldürüyorum der. Annesi boynunu büker ve bir cevap veremez.”

Ünlü düşünür Şeyh Sadi'nin “Bostan” adlı meşhur eserinde naklettiği bir hadise “ayrıntı ve bütün” arasında kurulması gereken uyuma örnek gösterilse de ¹⁴⁶ aslında iş adamlarımızın taşınması gereken zihniyetlerine daha güzel bir örnektir. Hadise şöyledir:¹⁴⁷

“İşittim ki soylu Kral Dara bir av eğlencesi sırasında askerlerinden uzak düşmüş. O sırada bir at çobanı, Dara'ya doğru koşarak gelmeye başlamış. Kral Dara tanımadığı bu adamın kendisine doğru gelmekte olduğunu görünce içine bir şüphe girmiş ve kendi kendine, bu bir düşman olabilir. Onu yanıma yaklaştırmayayım, bana bir fenalık yapabilir. Onu okla vurayım olduğu yere yıkılsın kalsın diye düşünmüş. Dara'nın yayını kurduğunu ve okunu atmaya hazırlandığını gören çoban;

“-Ey İran'ın, Turan'ın Şahı, kem gözler sizden uzak olsun. Ben düşman değilim, sakın bana kıyma, ben şahımın atlarını besliyorum onun için bu kırlarda bulunuyorum demiş”.

Çobanın can korkusuyla bu haykırışını duyan Kral Dara müsterih olmuş ve gülerek;

“-Ey düşüncesiz adam sana bir mübarek melek yardım etti. Yoksa yayı kurmuş ve oku tam attyordum. Bu gün öldüğün gün olacaktı demiş.”

“-Çoban gülmüş ve şöyle cevap vermiş; Bir insan iyiliğini gördüğünü insanlara doğru yolu göstermek mecburiyetindedir. Haddim olmayarak nasihat yollu söylüyorum. Bir Padişah'ın

¹⁴⁶ Mustafa Özel, Yeni Şafak, “Ayrıntı ve Bütün” başlıklı makale,01.01.1998, s.7.

¹⁴⁷ Şeyh Sadi, Bostan, Bedir Yayınları, İstanbul, 1978, s.220.

dostunu düşmanından ayırt edememesi o padişah için iyi bir şey değildir. Büyükler öyle yaşamalıdır ki her küçüğün kim olduğunu bilmelidirler. Siz beni sarayda kaç kez gördünüz ve atları, otlakları, ahırları sormuştunuz. Şimdi sizi burada görünce huzurunuz muhabbet ve hürmetimi arz etmek için geliyordum. Ama siz beni tanımadınız ve düşman zannettiniz. Halbuki ben çoban kulunuz istenilen bir atı yüz bin atın içinden bulup çıkarırım. Benim çobanlığın akıl ve fikir iledir. Padişahım siz de benim gibi olun sürünüzü ve atlarınızı muhafaza edin.”

Şadi Şirazi hikayenin sonunu şöyle bağlıyor: Dara çobandan bu nasihati dinlemiş ve onu taltif etmiş. Sonra kendinden utanarak insan bu nasihati kalbine yazmalı demiş: **“Bir ülkede padişahın tedbiri çobandan aşağı olursa o ülkenin mahvı perişan olması mukadderdir.”**

Benzer bir başka örnek olay da şöyledir:

“Okuldaki ikinci ayımda, hocamız test sorularını dağıttı. Ben okulun en iyi öğrencilerinden biriyim. Son soruya kadar soluk almadan geldim ve son soruda çakıldım kaldım. Soru şöyleydi:

“- Her gün okulu temizleyen hademe kadının adı nedir? Bu herhalde bir şaka olmalıydı. Kadını yerleri silerken hemen her gün görüyordum. Uzun boylu ve siyah saçlı bir kadındı. 50’ li yaşlarda olabilirdi. Ama adını nereden bileyim ki? Son soruyu cevapsız bırakarak kağıdı verdim ve çıktım. Süre biterken bir öğrenci son sorunun test sonuçlarına dahil olup olmadığını sordu.”

“-Hocamız, tabi ki dahil dedi. İş hayatınız boyunca insanlarla karşılaşacaksınız. Hepsi birbirinden farklı insanlar. Ama bunların hepsi sizin ilginizi dikkatinizi hak eden insanlardır. Onlara sadece gülümsemeniz ve merhaba demeniz gerekse bile.”

“- İşte bu dersi hayatım boyunca hiç unutmadım. O hademenin adını da... “

“- Onun adı Dorothy idi.”

Bu nasihatleri yanında işçi çalıştıran iş adamlarımıza arz ediyoruz.

7.Fairtrade (Adil Ticaret) Destek Olmak

Fairtrade(adil ticaret) kavramının geçmişi yarım asır öncesine dayansa da sistemin popüler hale gelmesi 1980’lerden sonra olmuştur. Fairtrade(adil ticaret)’in temel stratejisi, yoksulluğun azaltılması ve sürdürülebilir kalkınmadır. Ekonomik açıdan zayıf durumda olan veya geleneksel ticaret uygulamaları nedeniyle zor duruma düşürülmüş olan üreticilerin ve çalışanların korunması ve onlar için fırsat oluşturulması Fairtrade Vakfı’nın temel amacıdır. Fairtrade sayesinde gelişmekte olan

ülkelerdeki çiftçiler ürünlerini daha iyi ticari şartlarda satma fırsatı yakalamaktadırlar.¹⁴⁸

Fairtrade sertifikasyonu sayesinde elde edilen fairtrade etiketi ilk olarak Hollanda'da Meksika'dan ithal edilen kahveler için kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise muz, kakao, kahve, kuru meyveler, taze meyve ve sebzeler, bal, meyve suları, kuruyemişler, soya fasulyesi, pirinç, baharatlar, şeker, çay ve şarap gibi ürünler ile pamuk, kesme çiçek, süs bitkileri, spor faaliyetlerinde kullanılan topraklar, Fairtrade sertifikasyonunun kapsamına girebilecek ürünlerdir. Fairtrade sertifikasyonu aracılığıyla ulaşılması hedeflenen amaçlar şunlardır¹⁴⁹

1.Pazara ulaşmayı kolaylaştırarak üreticileri güçlendirip daha adil fiyatlar ödeyerek ticaret ilişkisini sürekli kılarak üreticilerin yaşam kalitelerini ve mutluluk düzeylerini artırmak.

2.Kadınlar ve yerli halk gibi zayıf gruplara gelişim fırsatı yaratarak onları korumak ve çocukların emeğinin sömürülmesini önlemek.

3.Tüketiciler arasında farkındalık oluşturarak satın alma güçlerini daha şuurlu kullanırmak.

4.Geleneksel ticaret ilişkilerindeki kuralların değiştirilmesi konusunda baskı yapmak.

5. Sosyal adalet, çevre ile uyumlu çalışma ve ekonomik güvence sağlayarak insan haklarının korunmasına katkı sağlamak.

Özellikle tarım ürünleri mutfağımıza gelene kadar pek çok aşamadan geçmektedir. Ama bu ürünlere ödenen paranın önemli bir kısmı emeğin gerçek sahibi olan çiftçinin değil aracılardan eline geçiyor. İşte bu yüzden çiftçinin ve küçük üreticinin emeğinin karşılığını almasını amaçlayan bir hareket gelişmiştir. Bu harekete “**adil ticaret**” adı verilmektedir. Avrupa ülkelerinde gelişen ve adil ticaret logolu ürünler üreticilerin sırtından geçinen ve onlardan daha az emek harcayarak daha çok kazanan aracılardan en aza indirmesi açısından önemlidir. “Adil ticaret” , **Uluslararası Adil Ticaret Tescil Kurumu**'nun kriterlerine uyan üretici firmalara verdiği bir sertifikadır. Avrupa'da yaklaşık 80 bin markette “**adil ticaret**” logolu ürün satılıyor. Belçika, İsviçre, Fransa, Almanya'da satılan muz, şeker, çay ve kahvelerin önemli bir kısmı bu etikete sahiptir. Artık tüketicilerin

¹⁴⁸ Deniz Taşçı ve Diğ. **Kalite Yönetim Sistemleri**, A. Ü. A. Ö. F. Yayınları, Eskişehir, 2013,s. 139

¹⁴⁹ Deniz taşçı ve Diğ. A. g. e. s.140.

önemli bir kısmı satın aldıkları ürünlerde adil ticaret sertifikasının bulunmasına özen gösteriyor. Bu sertifikanın alınmasındaki tek amaç çiftçiye daha fazla kazanç sağlamak değil. Bunun yanında çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sunmak, kadın ve çocuklara düşük ücret ödememek, çocukların eğitimine, oyun ihtiyaçlarına ve sağlığına zarar vermemek de amaçlardan bazılarıdır. Diğer standartlar ise üreticilerin küçük ölçekli aile işletmelerinden oluşması nedeniyle doğal kaynakları koruyarak, daha az kimyasal madde kullanmaya gayret etmeleri gibi maddeler de vardır.

Tescil kurumu üreticiye sertifika vermeden önce bu konuda incelemeler yapıyor ve sertifikanın onayından sonra da düzenli olarak denetimlerini sürdürüyor. Böylelikle gelişmekte olan ülkelerdeki çiftçilerin çalışma ve hayat şartları da iyileşiyor. Gelişmiş ülkelerdeki küçük üreticilerin adil kazanç elde edebilmeleri hususunda gelişen bu hassasiyet bu sertifikayı daha da değerli hale getiriyor. Tüketiciler de üreticinin cebine gittiğini bildiği için bu ürünleri tercih ediyor. Bu nedenle **“adil ticaret”** kavramı dünya ticaretinin daha insani bir düzen içinde sürdürülebilmesi ve az gelişmiş ülkelerin büyümelerini gerçekleştirebilmeleri için atılmış olumlu bir adım olarak tanıtılıyor.

Adil ticaret sertifikalı kahve, çikolata ve reçel satışı yapan Ekofit firmasının Genel Müdürü gıda mühendisi Ferda O. son yıllarda bir çok firmanın yurt dışındaki satışlarında adil ticaret sertifikalı ürünler çıkarmaya başladıklarını söylüyor. Kahvenin dünya genelinde petrolden sonra en çok satılan ikinci ürün olduğunu belirten Ferda O., kahvenin kaynağının Afrika olmasına rağmen en fakir ülkelerin bu kıtada olmasının nedenini ekonomik sistemdeki problemlere bağlıyor. Afrika’da insanlar doğduktan sonra küçük yaşlardan itibaren günde 18 saat çalışıyor ve kahve üretiyorlar ama sonunda açlık ve sefillik içinde ölüyorlar!...

Türkiye’deki çiftçiler için böyle bir uygulama henüz yok. Bu yüzden Türk çiftçisi emeğinin karşılığını alamıyor. Oysa ülkemizde çiftçilerimizin ürettikleri fındık, üzüm, incir, pamuk gibi ürünler patates, domates, soğan gibi sebze- meyveler için de aynı uygulamaların yapılması hem üreticiler hem de tüketiciler için çok faydalı sonuçlar verebilir. Aracıların son yıllarda sebze- meyve fiyatlarını haksız yere gereğinden fazla yükseltmeleri özellikle de patates ve soğan fiyatlarını çiftçilerden oldukça düşük fiyattan alınırken marketlerde fiyatlar oldukça yüksektir. Bu yüzden de Büyük Şehir Belediyeleri tanzim satış mağazaları açmak zorunda kalmışlardır.



Şekil 7- Fairtrade Logosu

8. Helal Ürün Sertifikasyonu Almak

Helal kelimesi, İslam hukukuna göre, meşru, kanuni veya uygun anlamındadır. Haram kelimesinin zıt anlamlısıdır. Helal gıda; çiftlikten tüketicinin çatalına kadar bütün aşamalarda İslam'ın emir ve yasaklarına göre hazırlanan gıdayı ifade eder. Daha geniş kapsamlı bir tanımla helal gıda; bitkisel, hayvansal, kimyasal yada mikrobiyolojik açıdan gıda ürünlerinin hammadde, yardımcı madde, katkı maddeleri, işleme maddeleri, işleme koşulları ve ambalajlarının İslami kurallara uygunluğunun ifadesidir.

Helal gıda kavramı ilk insan ve ilk peygamberle birlikte başlamıştır denilebilir. Musevilerin titizlikle uyguladığı “**koşher sertifikasyonu**” nu tahrif edilmiş Tevrat'ta da dahi helal gıda konusunun önemli bir yeri olduğuna delalettir. Osmanlı'da “**tahrirdir**” damgasının kullanıldığından bahsedilmesi sertifikalandırma uygulamalarının ilk örnekleridir. Bununla birlikte helal-haram kavramlarının kapsamının eskiye oranla genişletilmesi de gerekmektedir. Çünkü günümüzde eskiden olmayan bir çok ürün üretilmiştir. Bu nedenle konunun özellikle sağlık boyutu eskiye oranla çok daha genişlemiştir. Mesela eskiden olmayan GDO' lu ürünler, yapay gübreler, hayvan yemleri, ürün yapımında kullanılan kimyasal maddeler, bitkisel gıdalara yapılan ilaçlamalar insan sağlığıyla doğrudan alakalı olan bir çok yeni durumu ortaya çıkarmıştır. Bu da meselenin sağlık boyutunun dini boyutu kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor. Hatta bu sebepten için sağlık boyutunun da “**helal**” kavramının kapsamı içinde olması gerekir. Aksi durumda hayvan “**besmeyle**” kesildi ise yeter, hijyene uyulmasa da olur. Ya da hayvana olur olmaz her türlü şey yedirilebilir. Ya da sebze ve meyve helal parayla alındıysa her şey tamamdır. Sebze-meyveyi yetiştirirken kullanılan zehir özelliğindeki kimyasallar hiç önemli değil demek çok yanlıştır. Bu gün kanser başta olmak üzere bir çok hastalığın eskiye oranla artış göstermesinin temelinde bu gerçekler vardır. Kimyasal

ürünlerin besin değeri yahut lezzetini, ya da raf ömrünü uzatmak gibi nedenlerle kimyasallar kullanmak yaygınlaşmıştır.

Helal gıda TSE'nin 4 Temmuz 2011 tarihinde sertifikasyona başlamasıyla kamusal kimlik kazanmıştır. Helal sertifikalama Müslüman tüketici için kabul edilebilir gıdanın ve tüketilebilir ürünün üretilmesi için gereklidir. Bu konu dünyadaki 2 milyar Müslümanı ve helal ürün yemeği tercih eden diğer milyonlarca insanı kapsar. ISO 9000 sertifikası helal kavramı ile kısmen uyuşabilen bir kalite yönetim sistemidir. ISO 9000 yalnız başına bir ürünü helal yapmaz Fakat helal bir ürün, ISO 9000 'siz olabilir.

Helal sertifikalanmış ürünler için pazar oldukça büyüktür. Dünyadaki yaklaşık 2 milyar Müslümanı ve milyonlarca helal sertifikalanmış ürün tercih eden insanları kapsamaktadır. Bu da dünya nüfusunun % 20'si demektir. Helal ürün pazarının yıllık talebinin 900 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilen pazarın kısa sürede 2 trilyon dolara çıkacağı tahmin ediliyor. Malezya, Endonezya, Singapur gibi ülkelerde helal gıda üzerine ciddi yatırımlar yapılıyor. Türkiye'de ise bir kısmı helal gıdayı bilmiyor, bir kısmı küçümsüyor, bir kısmı bilse de önemsemiyor.

Yurt içinde veya özellikle de yurt dışına çıkan ve dini hassasiyeti bulunan insanların en çok zorlandıkları konuların başında beslenme problemi geliyor. Çünkü helal gıdalı ürünler bulmak onlar için dini bir vecibe. Bunun için de helal ürünler kullandığına emin olduğu restoranlara gidiyor ya da sebze- meyve ve balık ürünlerini tercih ediyor. Ülkemizde yapılan bir araştırmada insanların %35'i satın aldığı bir ürünün helal gıda olup olmadığını öğrenmek için ürünün üzerindeki bilgileri okuyor. %28'i ise bunu öğrenmek için bir şey yapmıyor.

İlahiyat Fakültesi İslam Hukuku ABD başkanı Faruk B. helal gıda arayışı bir Müslüman'ın günlük hayatının en önemli çabalarından biri olmalıdır diyor. Gerekçesini de şöyle açıklıyor; haram bir lokma ibadetlerin sevabını kırk gün boyunca olumsuz etkiler. Ayrıca helal ve temiz gıda ilmi artırır. Kırmızı et ürünlerinin “**besmele**” ile kesilmiş olması gerek şarttır ama yeter şart değildir. Özellikle sucuk, salam, sosis gibi ürünler işlenirken içine bilinmeyen katkı maddelerinin konulmadığından emin olmak gerekir. Bunlardan başka pasta ürünlerinin içeriğinde “**alkol kaynaklı katkı maddesi var mı?**” sorusunun da bilinmesi gerekiyor. İnsanın ilk imtihanının “**helal gıda**” olduğunu söyleyen Faruk B. : bir Müslümanın bu konuya çok dikkat etmesi gerektiğini belirtiyor. Haram gıdanın kişiyi cennetten bile çıkarabildiğini söyleyerek “Hz. Adem ve Hz. Havva'nın ilk imtihanları

yeme- içme konusundaydı ve onlar bu imtihanı belki de bir hikmet gereği kaybettiler. Dolayısıyla yeme- içme mevzuu bir Müslüman için önemli bir imtihandır. Bu konuda gösterilen çabalar nafile ibadetlerden daha sevaptır. Sorumluluk sadece satanda değildir. Alıcının da satın aldığı ürünü araştırması gerekir” diyor. Çok boyutlu olan bu konunun; gıda, sağlık, dini ve işletmecilik başta olmak üzere bir çok boyutları vardır, hepsi birbiriyle iç içedir ve aralarında sebep-sonuç ilişkileri vardır.

Domuz ve domuz ürünlerinden yapılmış mamuller haramdır. Domuzun eti haram olduğu gibi, domuz derisinden yapılmış bir ayakkabının da deri ceketin de giyilmesi bir Müslüman için haramdır. Bir tüketicinin ayağına giydiği ayakkabının ya da giydiği ceketin derisinin neyden yapılmış olduğunu bilmesi hakkıdır. Ama her nedense ürünlerin üzerinde bunların menşei hakkında bilgi yoktur. Halbuki bu tüketicinin bilgi edinme haklarına aykırıdır.

İhracata yönelik olarak helal gıda sertifikası veren (GİMDES) Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği başkanı M. Bostan ise “Yiyecek ve içecekler mutlaka sorgulanmalı. Satın alınan yerden gerekli bilgiler alınmalı. Emin olunmayan ürünler asla kullanılmamalı” diyor. Çünkü artık günümüzde ette, sütte, balda her şeyde hile var. Satın aldığımız tişörtü boyamak için kullanılan maddeler kanserojen madde içeriyor. Sadece yediklerimiz de değil kullandığımız her eşya sağlığımız için tehlike oluşturuyor. Bu yüzden güven bunalımı yaşayan günümüzün tüketicileri de çıkış yolunun helal ürün sertifikasında buluyor. Sadece muhafazakar kesim değil, bilinç düzeyi yüksek muhafazakar olmayan tüketiciler tarafından da helal gıda bir güvence olarak görülmeye başlandı.

Yiyecek içecek Yöneticileri Derneği Başkanı Aydın Ö. şunları söylüyor: “Menü hazırlanırken et alkole yatırılmış mı? Dana eti mi kullanılmış domuz eti mi? Vejetaryenler için sebze yemeğinde et suyu bile kullanılmışsa yazılmalı. Gelişmiş ülkelerde restoranlar menülerinde yemeğin içeriğine dair bilgilere yer vererek tüketiciyi bilgilendiriyor. Amerika’da domuz eti tüketmeyen Yahudi müşterileri için restoranlar yemeğin içeriğine dair ayrıntılı bilgiler veriyor. Hatta yemekte kullanılan baharatlar, katkı maddeleri, kullanılan sebzeler bile yazılıyorlar.

İşin dini yada sağlık yönünü hiç önemsemedikleri halde bazı ülkeler sadece ticari yönüne önem verdikleri halde bu konuda bayağı ileri gitmişler. Mesela Tayvan’daki helal belgelerini Çin’li

Müslümanlar Derneği veriyor. Çin gibi İslamiyet’le ilgisi olmayan bir ülke konunun önemini fark ettiği için akredite kuruluş oluşturmuş. Aynı şekilde Malezya ve Singapur’un da uluslararası akreditasyon konusunda Türkiye’den talepleri var.

Ahlak olmayan yerde kanunlar bir şey yapamaz.

D-İŞ AHLAKI VE İŞ AHLAKI İLE İLGİLİ SORUMLULUKLARI

1-Genel Ahlak ve İş Ahlakı

Günlük dilde ahlaktan veya ahlaklı olmanın lüzumundan çok bahsedilmesine rağmen kavramın tanımı çok az yapılır. Çünkü ahlak kavramının her yer ve zaman için geçerli olan bir tanımını yapmak oldukça zordur. Farklı bilim dallarında çalışan yazarlar kavramı farklı şekillerde tanımlamaktadır. Ahlak denildiği zamanda genellikle cinsel konular üzerindeki dini emir ve yasaklar akla gelmektedir. Halbuki ahlak kavramı bu anlaşılardan çok daha kapsamlıdır.

Genel anlamda ahlak; bireyin ya da grubun doğru ve yanlış davranışlarını yöneten değerler ve prensiplerdir şeklinde tanımlanır.¹⁵⁰ Ahlakın sözlüklerdeki karşılığı; insanın yaradılışından gelen ve toplum içinde yaşanarak kazanılan iyi ve güzel huylardır.¹⁵¹ İnsan davranışlarına yol gösteren, ona rehberlik eden düşünce ve inançları araştıran ahlakın batı dillerindeki karşılığı ise “**ethics**” dir. Batıda **ethics**’ in yanında “**morale**” kavramı da kullanılmaktadır.¹⁵²

Bütün toplumlarda ortak kabul edilen bazı ahlakı kurallar bulunsa da her toplumun kendine has bir ahlak anlayışı ve ahlak kuralları vardır. Bir toplumda ahlaka uygun olarak kabul edilen bir davranış bir başka toplumda ahlaka uygun kabul edilmeyebilir. Bu nedenle herhangi bir toplum hakkında kendi ahlakı kurallarımızı dikkate alarak bir değerlendirme yaparsak hata yapmış oluruz. Bazı toplumların bizim ölçülerimize uymayan ve bize göre ahlakı olmayan davranışlarına bakıp bu toplumların nasıl olup da hala batmadıklarına şaşırmanın sebebi budur.

Genel ahlak kurallarının bir çoğu kanunlarla tespit edilmemiştir. Fakat toplum ahlaka uymayan davranışların cezasını verir ve ahlaksız insanları cezasız bırakmaz. Mesela bir mal stokçusunu, bir namus düşmanını bir dolandırıcıyı veya bir caniyi toplum vicdanı asla affetmemektedir.¹⁵³ İşte bu düşünceden hareketle aynı şeyleri iş ahlakına uymayan işletmeler ve iş adamları için de söylememiz mümkündür. Ahlak eşya gibi, teknoloji gibi, bilim gibi ithal edilebilir

¹⁵⁰ Ruhi Gürdal ve Diğ. , **İş ahlakı ve İş ahlakına Yönelik Tutumlar**, TUGİAD Yayınları, İstanbul, s.23.

¹⁵¹ Doğan, a. g. e.,18.

¹⁵² Nurullah Genç, a. g. e., s.4.

¹⁵³ Rana Okur, **Türk İslam Medeniyetinde İş Ahlakı**, Ankara,1969, s.19.

bir meta değildir. Bu nedenle ilerlemek isteyen bir toplum kendi tarihi, dini ve kültürel değerlerinden hareketle kendi ideal ahlakını oluşturmaya mecburdur. Genel ahlak için varılan bu hüküm onun bir parçası olan iş ahlakı için de geçerlidir. Yani insanın işiyle olan ahlakı özelliklerinin bir diğer ifadeyle iş ahlakının bir toplumun yükselmesindeki önemi büyüktür.

İş ahlakının tanımını şöyle yapabiliriz. **İş ahlakı: Bir meslekle ilgili olarak herkes tarafından benimsenen tasvip edilen, genel kabul görmüş ve o meslek mensuplarının özendikleri, ulaşmak istedikleri, tersi davranışlarda bulunanları kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme, iş birliği yapmama gibi yöntemlerle cezalandırdıkları ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce biçimidir.**¹⁵⁴ İş ahlakının öncelikle işçi- işveren ilişkilerini dolaylı olarak da ürün- tüketici ilişkilerini kapsadığını söylenebilir.

a-İş Ahlakının Dayanması Gereken Temel Unsurlar

Bütün ahlak kategorilerinin olduğu gibi iş ahlakının da dayanması gereken bir takım temel unsurlar vardır. Bunları kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz.¹⁵⁵

İ-Güvenilir Olmak: Kişinin kendisinden emin olunması güvenilir olması demektir. Emanete ihanet etmemektir. Bu konuda iş adamına en güzel örnek insan Hz. Peygamber (s a. v.) dir. O'na güvenilir insan olması özelliğinden dolayı Muhammed'in Emin denilmiştir. Mekkeli müşrikler dahi O'nun güvenilir olduğunu kabul etmişlerdir. İş adamı da O'nu rehber edinmeli ve O'nun gibi güvenilir insan olmalıdır. Yapacağım dediği şeyi yapmalı, yapmayacağı dediği şeyi de yapmamalıdır. Yarın borcumu öderim deyince ödemeli ya da malı şu gün göndereceğim deyince göndermelidir. Çünkü iş adamının özelliklerinin en başta gelenlerinden biri de güvenilir insan olmasıdır.

İş hayatının ve hatta bütün olarak sosyal hayatın en temel unsuru güvenilir olmaktır. Şayet bir toplumun fertleri güvenilir değilse ahlakın temel unsuru o toplumda yok olmuş demektir. Bir toplumda bu temel unsur olmayınca aynen bel kemiği eksik olan insanın ayakta duramayacağı gibi o toplum ayakta duramaz, hamle yapamaz, ileriye gidemez ve sonuçta sürünmeye mahkûm olur. Bizim toplumumuza baktığımız zaman bu konuda çok ciddi eksikliklerimizin olduğunu görebilmek mümkündür. Bu gün herhangi bir vatandaş bir sanatkara iş

¹⁵⁴ Mehmet Şahin, **Türk Kültür ve Ahilik,(içinde)** a. g. m., s.110.

¹⁵⁵ Mehmet Şahin, **Esnaf Sanatkarlar ve Kültür**, Yayınlayan Tamer Müftüoğlu, TES-AR Yay. Ankara,1993, s.58.

yaptırırken veya bir esnaftan alış-veriş yaparken gönül rahatlığıyla yapamıyor, her an aldatılabilirim şüphesi taşıyor. Oysa Ahi Esnaf örgütümüzün iş ve ticaret hayatımızı yönlendirdiği yüz yıllar öncesinde insanlar birbirlerine güvenirdi ve bir esnaf, diğer bir komşu esnafa borç para verirken komşum utanmasın ve ticarî itibarı sarsılmasın diye senetsiz, şahitsiz gizli bir şekilde verirdi. Bugün ise senet karşılığı veriyor. Bu durum günümüzün toplumunda güven duygusunun kaybolduğunun delilidir.

İİ- İşini Mükemmel Yapmak: İnsanın işini mükemmel ve kusursuz yapması için iş konusunu çok iyi bilmesi ve bu konuda son derece titiz olması gerekir. Şayet insanlar işlerini kusursuz yapma konusunda bir özen göstermiyorlarsa en temel ahlak kurallarının birinden mahrum kalmışız demektir. Günümüzde ise bu konuya riayet edildiğini söylememiz mümkün değildir. Bu konuda iş adamı için İbni Rüşd'ün El Beyan Ve' t Tahsil'inde İmam-ı Malik'ten nakledilen şu olay çok güzel bir örnektir:

“Hz. Peygamberimiz(s. a. v.) bir mezarın yanında durdu. Kerpiçte bir bozukluk gördü. O bozukluğu göstererek düzeltilmesini emretti ve şöyle buyurdu; Allah, kul bir iş yaptığı zaman onu sağlam ve iyi yapmasından hoşnut olur.”

Anlatılan bu olay bu günkü Toplam Kalite Yönetimi derslerimiz için de güzel bir örnektir.

İİİ-Kolaya Kaçmamak: İş ahlakının dayanması gereken üçüncü temel unsur kolay olana değil zora talip olmak, başkalarına dayanmamak, hayatta her şeyi kendi gücüyle ve alın teriyle kazanma alışkanlığını ve kültürünü edinmektir. Eğer bir toplumda insanlar sürekli olarak kendilerine iltimas yapacak birini arıyorlarsa örneğin devletten çimento almak için iltimas aranıyorsa o toplum temel ahlakı unsurların birinden yoksun demektir. Maalesef devlet hastanesine hasta yatırmak için iltimasın arandığı bizim toplumumuz bu durumun tipik bir örneğidir.

İV- İş Ehliline Vermek: Ya da emaneti ehline vermek de iş ahlakının temel unsurlarından biridir. İş ehliline vermek bir diğer ifadeyle emaneti ehline vermek. Eğer bir toplum ehliyet ve liyakate prim vermiyorsa, işe adam değil de adama iş veriyorsa o toplum temel ahlakı unsurların birinden yoksun kalmış demektir. Bu konuda;

Hz. Peygamber(s. a. v.)'de şöyle demiştir: **“İş ehil olmayana verince kıyameti bekle.”** İşin ehil olanlara verilmemesi cahilliğin yaygınlaşması ve ilmin ortadan kalkmış olmasından ileri gelir. İşin

aslını bilenlerin bulunduğu bir ortamda ehil olmayanlara işlerin verilmesi normal şartlarda mümkün olmaması gerekir. Ancak kuvvetli bir cahilliğin olduğu ve gerçeklerin ters yüz edildiği bir ortamda işler ehil olmayan kimselerin elinde kalır. Sonuçta her şey karma karışık olur. Bu da toplum için bir çeşit kıyamet demektir.

Dünyada gelişmiş ve ileri gitmiş bütün ülkeler ABD, Almanya, İngiltere, Japonya, Fransa v. b. hepsinin fevkalade yüksek iş ahlakına sahip bir toplum oluşturduklarını görürüz. Zaten aksi durumda bu devletlerin ileri gitmeleri mümkün olmazdı. Bu nedenle bunları bel kemiği teşekkül etmiş toplumlar olarak tarif etmek gerekir. Böyle oldukları için hamle yapabilmekte ve ilimde, sanatta, ticaretle, her alanda ciddi başarılar elde edebilmektedirler. Şayet bu yüksek iş ahlakının titizliğini benimsememiş olsalardı mesela Amerika' lılar NASA'ya personel alırken Amerikan başkanın yeğenidir diye alan, atom santraline elaman alırken filan bakanın yakınıdır diye alan, kopya çekerek sınıf geçen ve her vesileyle iltimas arayan bir toplum olsalardı dünyanın süper gücü olmaları mümkün olmazdı.

b-İş Ahlakının Toplumsal Kalkınmayla İlişkisi

Bütün geri kalmış devletlerin ortak özelliklerinden biri de ya ahlaki kuralların çözülüp bütünlüğünün bozulmuş olması ya da iş ahlakının yukarıdaki tanımda belirtilen ideal olma vasfını kaybetmiş olmasıdır.

Tarihi tecrübeler göstermiştir ki kendi değer yargılarını bırakıp başka toplumların değer yargılarına sarılarak bir yere varmaya çalışmak boşa giden bir çaba olmaya mahkûmdur. Bu tür toplumların yeniden toparlanıp yükselebilmesi için kendi ahlaki kavramlarını yeniden yorumlaması, onlara yeni anlamlar, yeni muhtevalar ve yeni fonksiyonlar kazandırarak ahlaki değerlerini ideal ölçülere kavuşturması gerekir. İkinci Dünya savaşı sonrasındaki Japonya ve Almanya gibi. Bu iki ülkenin yeraltı ve yerüstü kaynakları kıt denecek kadar az olmasına rağmen, sanayide dünya pazarlarında ağırlıkları çok büyüktür. Şüphesiz bunun birçok nedeni olmakla birlikte bu nedenlerden biri de bu ülkelerin gerek iş adamlarının ve gerekse iş görenlerinin iş ahlakına uygun davranışlarda bulunmalarıdır.

Bir milletin kalkınması sadece maddi imkânlarla olmaz. Bu maddi imkânları toparlayıp en iyi şekilde öncülük edecek ahlaki kurallara da ihtiyaç vardır. Tarih sahnesinde ilimde, fende, edebiyatta, sanatta her alanda ileri gitmiş toplumların kendine has bir ahlaki yapısı hep var olmuştur. Buna karşılık gene tarihte milletlerin çöküşü de hep ahlaki bozukluktan kaynaklanmıştır. Çünkü ahlaki bozukluk iktisadi

bozukluğa sebep olur. İktisadi bozukluk da o toplumun çökmesine neden olur.¹⁵⁶

c. İş Ahlakının Yükselmesiyle Verimliliğin Yükselmesi Arasındaki İlişki

İş ahlakı başta işçi- işveren, üretici-tüketici gibi iş hayatı konularıyla ilgili olduğu için verimlilikle kesiştiği birçok noktalar vardır.¹⁵⁷ Buna karşılık işletme yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki gelişiminde uzun bir zaman iş ahlakı olgusu birey ve işletmeler tarafından tam olarak benimsenmemiştir. Bunun en belirgin nedeni işletmelerin sosyal sorumluluğu karlılığı artırmaktır fikrinin en azından belirli bir dönem için kabul görmüş olmasındandır. İşletmenin karlılığı için her şey mubahtır inancı iş ahlakı olgusunun gelişip benimsenmesini engelleyici rol oynamıştır. Halbuki iş ahlakı ile karlılık arasında tercih yapmak söz konusu olmadığı gibi, iş ahlakı karlılık üzerinde olumlu bir role de sahiptir.¹⁵⁸

İşletmelerde verimlilik artışı doğrudan doğruya çalışanlara bağlı olduğu dikkate alınırsa iş ahlakı konusunun ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Çünkü işin verimliliğinde en önemli unsur emeğin kalitesi ve yönetimidir. Bu nedenle iş ahlakı ve verimlilik kavramlarını birbirinden bağımsız düşünmek yanlış olur. İş ahlakı sadece işletmelerle ilgili bir kavram olarak algılansa bile bireyden başlayan ve tüm topluma kadar genişleyen bir sürecin her aşamasında ağırlık kazanmaktadır.¹⁵⁹

Son yıllarda yapılan araştırmalar birey-işletme ilişkisinde optimum verimi almanın her iki tarafın iş ahlakı olgusuna bakışıyla yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Yine araştırmalar göstermiştir ki son yılların başarılı sanayileşmiş ülkelerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramlarını kalkınmada bir araç olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır. Japonya, ABD, Fransa, Almanya gibi gelişmiş ülkelerdeki ekonomik büyüme ve kalkınmanın dinamiklerinde iş ahlakı olgusu önemli bir yer tutmaktadır. Bu gün ABD’de üniversitelerde iş ahlakı dersi alınmadan mezun olunmamaktadır.

¹⁵⁶ Mehmet Şahin, **Türk Kültürü ve Ahilik** (içinde), a. g. makale, s.110.

¹⁵⁷ Nurdoğan Arkış, **Ahlak Düzeyinin Artmasıyla Verimliliğin Artması Arasındaki İlişki Üzerine, Verimlilik**, MPM Yayınları, Yıl:11, Sayı:4, s.120.

¹⁵⁸ Gürdal ve Diğ., a. g. e. s.9.

¹⁵⁹ Gürdal ve Diğ., a. g. e. s.10.

d-İş Ahlakı ve İş Adamlarının Rolü

Günümüzde Avrupa, Amerika ve özellikle de Japonya’da başarılı işletmelerin kendilerini genellikle bir büyük aile gibi mütalaa ettiklerini, katı bir emir komuta zinciri uygulamaktan kaçındıklarını, bayrak, şarkı, slogan ve yazılı bir ant gibi semboller kullandıklarını işletmeye yeni gelenleri insanın önemini yüceltici şekilde sosyalize ettiklerini, işletme içinde her seviye ve yönde bilgi iletişimine önem verdiklerini küçük birimlerin oluşmasını teşvik ettiklerini ve bu birimlere önemli ölçüde özgürlük tanıdıklarını ve insana gösterdikleri saygıyı işletmenin temel felsefesi haline getirdiklerini görüyoruz.¹⁶⁰ Örgüt ikliminin oluşturulmasında ve yetiştirilip benimsetilmesinde şüphesiz ki başrolü iş adamları oynamaktadır.

İşletmeleri toplumun en küçük birimi olan aile ile özdeşleştirmemiz mümkündür. Bu açıdan değerlendirdiğimizde işletme yöneticilerinin aile reisinin rolüne benzer bir rol üstlendikleri söylenilebilir. Nasıl ki ailede çocuklar o ailenin büyüklerinden gördükleri şekilde davranışta bulunmayı öğreniyorlarsa işletmede çalışanlar da işletmenin tepe yöneticilerinin davranışlarından etkilenirler ve onlar gibi davranışta bulunmaya başlarlar. Örneğin vergi kaçırarak, hayali ihracat yapan, haksız kazanç peşinde koşan bir yöneticinin emrinde çalışan bir personel de; iş adamı milyonlar kazandığı halde yine hakkı olmayanı elde etmeye çalışıyor. Ben ise çalışıp emeği ile geçimini zor sağlayan bir insan olarak biraz işten kaytarsam veya işyerine ait araç ve gerecin bir kısmını çantama koyup getirsem bir şey olmaz der. Kısacası çalışanlar, iş adamının yaptığı iş ahlakına uymayan davranışlarını kendilerinin yapacağı iş ahlakına uymayan davranışlara bir mazeret olarak gösterir.

Bu konuyu anlatan bizim birçok atasözlerimiz vardır. Okuyucuya bir ders vereceği düşüncesiyle onların bir kısmını aşağıya almayı faydalı buluyoruz:

Üzüm üzümüne baka baka kararır.

Ön tekerlek nereye giderse arka tekerlek de oraya gider.

Dala bakan keçinin ağaca çıkan oğlağı olur.

Anasına bak kızını al, astarına bak bezini al.

¹⁶⁰ Gürdal ve Diğ., a. g. e. s.10

Armut dibine düşer.

Kız anneden görür sofrayı düzmeyi, oğlan babadan görür ata binmeyi.

Yapılan araştırmalar iş adamlarının davranış biçimlerinin ya da sorunlara çözüm yaklaşımlarının zaman içinde diğer çalışanlar tarafından da benimsenerek onların da benzeri bir tutum içine girdiklerini göstermektedir. Hatta bu etkilenme olayı katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği işletmelerde davranışın benimsenmesi daha da çabuk olmaktadır ve alt kademelerde benimsenme sürecini de kısaltmaktadır.¹⁶¹

Vurgun peşinde koşan, kalitesiz mal üreten, vergi kaçırarak, lüks tüketime yönelen ve bütün bunları yetenek ve kabiliyetinin bir nişanesi olarak iftihar vesilesi yapan bir iş adamı sadece çalışanlarının değil toplumun bütün fertlerinin de ahlakını bozar. Çünkü toplumda bolluk içerisinde yaşayan kendisi olduğu için diğer insanlar da aynı şeyleri yapmaya özenir ve böylece toplumun düzeni bozulur. Burada anlatmak istediklerimizi ünlü düşünür Şeyh Sadi yüzyıllar önce şu güzel sözlerle ifade etmiştir: **“Halkın bahçesinden Padişah bir elma yerse kulları o ağacı kökünden söker.”**

İşte açıklanan bu nedenlerden dolayı iş adamları gerek işletme içinde çalışanlarına karşı ve gerekse toplumun bütün üyelerine karşı örnek insan durumundadırlar. Bu yüzden davranışlarında dikkatli olmalı ve iş ahlakına uygun olmayan davranışlardan kaçınmalıdırlar.

e. Türkiye’de İş Hayatının Bugünkü Durumu

Ülkemizde iş hayatının bu günkü durumunu değerlendirecek olursak sağlam bir kıymet hükümleri manzumesinin olduğunu söylemek çok mümkün değildir. Çünkü geçmişte iş hayatımızda; vergi mal ve sermaye kaçırma, kolay kazanma, vurgun yapma, kısa yoldan köşeyi dönme ve rüşvet alıp verme eğilimlerinin ne kadar yaygın olduğu biliniyor. İşletmesi batmakta olan bir iş adamının karşılıksız çek yazmasını ya da hileli iflasa gitmesini belki anlamak mümkün olabilir. Ama bir zamanlar çok tartışılan ve çok yaygın olan **“hayali ihracat”** olayını iş ahlakının zayıflığına bağlamaktan başka türlü açıklamak mümkün değildir.

Bu yüzden geçmiş yıllarda iş adamlarımız hakkında vurguna ve kolay kazanmaya, vergi ve sermaye kaçırmaya, lüks tüketime meyilli, topluma karşı yeteri kadar sorumluluk taşımayan bir zümre imajı vardı.

¹⁶¹ Gürdal ve Diğ. a. g. e., s. 16.

Daha da önemlisi bu imajın toplumda menfi bir imaj olmaktan çıkmış olması idi. Zira bu fiiller genel olarak maddi ve manevi herhangi bir müeyyide ile karşılaşmadığı için yapanın kabiliyetine ve üstün vasıflarına delil sayılmakta ve daha da kötüsü övünç vesilesi olmaktaydı.¹⁶²

Millet olarak geri kalışımızın en önemli sebeplerinden biri bu olmalıdır. Ancak şükür ki bugün bu kötü durumdan hızla uzaklaşmakta ve sorumluluk sahibi güzel ahlaklı iş adamlarımızın yetiştiğini görmekteyiz.

2.İş adamının İş Ahlakı İle İlgili Sorumlulukları

a. İş Ahlakı ve İşletmelerin Borçları

İş adamları gerek kuruluş ve gerekse faaliyet aşamasında çeşitli kişi ve kurumlardan başta finansman olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için borç kaynak temin etme yoluna giderler. Söz konusu bu borca konu olan nesne nakit para olduğu gibi bazen de makine, teçhizat, hammadde v. b. olabilir. Bu tür bir borç ilişkisi genellikle bir sözleşmeden doğar. Bu sözleşmede taraflar belli vaatlerde bulunurlar. İşte bu vaatler süresi dolunca yerine getirilmelidir. Tabi ki süreler iyi niyet kurallarına göre uzatılabilir.¹⁶³ Ama önemli olan işletmelerin aldıkları bu borçlarını taahhüt ettikleri zamanda geri ödemeleridir.

Piyasalardaki olumsuz şartların yüksek enflasyonun yaşandığı, insanların birbirine güvenmediği bizimki gibi ülkelerde işletmelerin borç almaları ve borçlarını zamanında ödemeleri konusu daha da önemlidir. Zira zamanında ödenmeyen borçlar nedeniyle borç alınan taraf zarara uğratıldığı gibi piyasadaki mevcut itibar da sarsılmış olur. Tekrar ihtiyaç hissedildiğinde yeniden almak zorlaşır ve imkansız hale gelir. İşte bu nedenle iş adamları hem ihtiyaç duyduğunda yeniden alabilmek için hem de sorumluluk ilkesine uymuş olmak için borçlarını zamanında ödemelidirler.

b- Gerçek Dışı Asılsız Reklamlar

Reklam; malların ve hizmetlerin veya fikirlerin geniş kitlelere duyurulması ve benimsetilmesi amacıyla ücret karşılığında kişisel olmayan bir biçimde sunulmasıdır.¹⁶⁴ Reklamın birinci fonksiyonu muhtemel tüketiciye bir mal, hizmet ya da fikrin sağlayacağı fayda

¹⁶² Gürdal ve Diğerleri, a. g. e.,s.118.

¹⁶³ Mahmut Demirkan, **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Türk Mevzuatındaki Yeri**, İ. Ü. Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1991, s.36-37.

¹⁶⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, a. g. e., s. 202.

konusunda bilgi vermek suretiyle tüketicinin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektir. Ancak reklamın bu fonksiyonunu yerine getirebilmesi çoğu zaman eleştiriye maruz kalmaktadır. Mesela ABD’de yapılan bir araştırmada tüketicilerin, reklamların ancak %50 sini dürüst ve bilgi verici olarak algıladıkları ve şikâyetlerin çoğunun yanlış ve aldatıcı reklamlara yöneldiği tespit edilmiştir.¹⁶⁵

Reklam konusunda iş adamının ahlak ve sorumlulukları ise; reklamın asılsız olmaması zorlayıcı ve yönlendirici olmaması, ekonomik israf boyutunda olmaması, insanı duygu, seks imajının ve çocuk duygularının kötüye kullanılmaması toplumun kıt kaynaklarının fonksiyonel olmayan alanlarda tüketilmemesi, tüketiciyi bilgilendirici mahiyette olması gerekir şeklinde özetlenebilir.

Bu nedenle bu güne kadar görünüşe ve süse önem veren ve hatta çoğu kez yanıltıcı ve aldatıcı olan reklamlar asli görevini yerine getirme durumuna dönmelidir. Çünkü eskiye oranla daha rasyonel düşünen ve her geçen gün örgütlenen tüketiciler artık reklamın gerçeği ile aldatıcı ve yanıltıcı olanını ayırt edebilmekte ve yanıltıcı reklam yapan iş adamları hakkında iyi şeyler düşünmemektedirler. İşte bu yüzden reklam stratejileri belirlenirken ürünün yalnız olumlu yönleri tanıtılmakla kalmamalı aynı zamanda varsa olumsuz kusurları da belirtilmelidir. Çünkü iş adamları önce sorumluluk duygusu gereği bu şekilde davranmalı bundan sonraki düşünceleri ise tüketicilerin güvenlerini daha iyi nasıl kazanabilecekleri şeklinde olmalıdır. Reklamı yapan kişi ya da işletmenin reklam planlama ve hazırlanmasında şu hususlara dikkat etmesi gerekir:

1.Reklamcı tüketicinin satın alma kararına ulaşmak için ne tür bilgilere ihtiyaç duyduğunu bilimsel yöntemlerle tespit etmeli ve ona gerçekten ihtiyacı olduğu bilgileri iletmelidir. Diğer bir ifadeyle reklam tüketiciyi ihtiyacı olan bilgileri doğru olarak vermelidir.

2.Reklamın normal bir insan tarafından benimsenmesi gerekir. Reklamlarda ileri sürülen iddialar ve söylenen sözler yanlış anlama ve yorumlamaya yol açmayacak özellikte olması gerekir.

3.Reklamda kullanılan uyarıcılar bıktırıcı, usandırıcı, moral bozucu, emredici olmamalıdır. Aksine içeriği, müziği, görüntüsü ve şahısları ile sevimli eğlendirici olmalıdır.

4.Reklamda toplumun yapısına uygun ahlakı ve kültürel standartlar kullanılmalıdır.

¹⁶⁵ İsmet Mucuk, a. g. e.,s.202.

Bu sayılanların aksine durumlarda ise reklamcının toplumsal ve ahlaki sorumluluğu yüklenmesinin hem topluma hem de reklamcının kendisine maliyeti yüksek olur. Çünkü doğruluk ve dürüstlük ilkesine göre yapılmayan harcamalar sosyal ve ekonomik verimsizliğe yol açar. Diğer yandan reklamın doğruluk ve dürüstlük ilkesine göre yapılmasında borçlar kanunu ve ticaret kanununun ilgili maddelerinde bazı kanuni düzenlemeler de söz konudur. Ayrıca TRT'nin reklam esaslarında ise "reklamlarda tüketiciyi aldatıcı, yanıltıcı, bilgi ve tecrübe noksanlıklarını istismar edici söz ve görüntü unsurlarına yer verilmez" denilmektedir.(TRT reklam esasları madde 8/1)

Bunlardan başka uluslararası reklamlarda uluslararası ahlak yasası adıyla şu temel ilkeleri benimsemiştir.¹⁶⁶

1.Bütün reklamlar yasal, dürüst, adaba ve gerçeğe uygun olmalıdır.

2.Bütün reklamlar sosyal sorumluluk esaslarına göre hazırlanmalıdır.

3.Reklam genel kabul görmüş olmalı, dürüst ve rekabet ilkelerine uygun olmalıdır.

4.Reklam halkın reklama karşı olan güvenini zayıflatacak nitelikte olmamalıdır.

İşletmelerde reklamın bir amacı da kısa dönemde kar etme yerine uzun dönemde hem işletmeye hem de iş adamına itibar ve prestij kazandırmak olmalıdır. Yanıltıcı ve aldatıcı bir reklamla her türlü risk ve maliyet göz önüne alınarak satışların, dolayısıyla karların artırılması hedeflenmişse kısa dönemde bu sonuca ulaşılsa bile uzun dönemde hem işletmenin imajı sarsılacak hem de insanların sistemin temelini oluşturan kuruluşlara güveni sarsılacaktır. Bu tür davranışlar sonuçta insanlar üzerinde sistemin açıkgozlük, fırsatçılık, aldatma ve aşırı ihtirasa dayalı olduğu izlenimini vererek toplumun değer yargılarının alt üst olmasına neden olur.¹⁶⁷

Diğer yanlış yapılan önemli hususlardan biri ise iş adamlarının mal yahut hizmetlerini pazarlarken aşırı derecede siyasi güç kullanmalarıdır. İşletmeler basın, yayın, radyo, televizyon, v. b. iletişim araçları üzerinde çok fazla siyasal güce sahip olduklarından bu araçların doğru bilgi verme özelliğini ortadan kaldırmaktadırlar. Kitle iletişim

¹⁶⁶ Muhittin Karabulut ve İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ.Ü. İşl. İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul,1991,s.72.

¹⁶⁷ Kavas, a. g. e., s.69.

araçları, işletmelerin verecekleri reklamlara büyük ölçüde bağımlı oldukları sürece onların ürettiği kalitesiz mal ya da hizmetler konusunda tüketicilere doğru bilgiler veremeyeceklerdir.¹⁶⁸

Bir de sağlık konusunda uydurulan çeşitli mitler var ki bunun da arkasında gıda ve ilaç sektörü var. Çünkü sağlık konusunda alınacak tedbirleri kapsayan “**koruyucu hekimlik**” para getirmiyor. Bu yüzden araştırmacılar ilaç firmalarının ve gıda şirketlerinin sponsorluğunu yapıyor. Hâlbuki doğru ve sağlıklı bir beslenme ile kanser riski %50 azaltılabilir. Ama araştırmalar kanseri minimize etmek üzerine değil erken teşhis üzerine kuruluyor. Amaç kanser daima var olsun, biz onu erkenden teşhis edelim. Çünkü ne kadar erken teşhis edilirse tedavi süreci o kadar uzun ve pahalı oluyor. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi hocalarından Prof. Dr. Ahmet A. modern sağlık hurafelerinin arkasında büyük gıda şirketlerinin ve onların sözde “uzman” larının olduğunu söylüyor. Ahmet A. bu hurafelerden bazılarını şöyle açıklıyor: ”Soya çok faydalı bir gıda derler, hâlbuki Amerika’da soya fazlası var ve onu tüketmek istiyorlar. Oysa soya azot kaynağıdır, normal zamanlarda kullanılmamalıdır, sadece kıtlık zamanlarında kullanılmalıdır. Kutu sütlerin sağlıklı olduğunu uzmanlara söyledirler ama sağlıklı değildir. Kansere sebep olur. Hazır yoğurtlar ekşimez. Eğer bir yoğurt ekşimiyorsa içindeki faydalı mikroplar çalışmıyor demektir. Ama o faydalı mikroplar sizi esas hastalıklardan korur. Onlar olmadığı zaman hastalık yapan mikroplar onların yerini alır.¹⁶⁹

Benzer şekilde bir başka gazete haberi de şöyle: **KATİLLER !!!...** haberin altında şu açıklamalar var: Ciroları düşen Amerikan Sigara Şirketlerinin daha fazla tiryakinin sigarayı bırakmasını önlemek için bağımlılık yapan nikotini gizlice artırdığı ortaya çıktı. Harvard Üniversitesi’nin araştırmasına göre, sigara üreticisi firmalar karlarını artırmak için insan sağlığını hiçe sayıyor. Mevcut tiryakileri sigarayı bırakamaz hale getirmek için nikotin oranını sürekli yükselttiler.¹⁷⁰

c-İş Ahlakı ve Haksız Rekabet

Serbest Piyasa ekonomisinin esası bireylerin rekabet serbestliğine dayanır. Rekabet bir haktır fakat herkes rekabet hakkını kullanırken iyi niyet kurallarına uymakla yükümlüdür. Çünkü her hakkın kötüye kullanıldığı gibi rekabet hakkı da kötüye kullanılabilir. Kanunlarımız haksız rekabeti, iktisadi rekabetin hüsnüniyet kurallarına

¹⁶⁸ Erdener Kaynak, Pazarlamanın Günümüzdeki Sosyal Sorumlulukları, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, No:8, Sayı:1, Ocak 1979, s.26.

¹⁶⁹ Ahmet Aydın, 21.01.2007 tarihli haber.

¹⁷⁰ 19.01. 2007 tarihli Vatan gazetesi.

aykırı davranış ve her türlü kötüye kullanılması haksız rekabettir şeklinde tanımlayarak on haksız rekabet durumu saymıştır.¹⁷¹

Rekabet kavramını genel olarak iktisadi rekabet ve haksız rekabet olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Bunlardan iktisadi rekabet olması gerekir ve meşrudur. Çünkü iktisadi rekabet daha iyiyi ve daha ucuzu üretebilmek için yapılan bir yarıştır. Bu rekabet türünde işletmeler rakiplerinden daha kaliteli mallar üretebilmek daha kaliteli hizmetler sunabilmek için yarışırlar. Ancak bu yarışta kullanacakları araçlar da meşru olmalıdır. Rakibi kötülemek, onun müşteri çevresini aldattıcı davranışlarla kandırmak iyi niyet kurallarına aykırı hareket etmek, iş ahlakı anlayışıyla uyuşmayan davranışlardır.¹⁷²

İşletmeler rakipleriyle yarışarak kendi ürünlerinin sürümünü artırmak için kalitesini iyileştirmek, fiyatını düşürmek, satışını kolaylaştırmak isterler ve sonuçta bundan tüketiciler de faydalanır. Çünkü daha ucuz ve daha kaliteli mal ve hizmet elde etmiş olurlar. Ancak yukarıda belirtildiği gibi iş adamı kendi ürününün kalitesini iyileştirecek ve fiyatını düşürecek yerde rekabet hakkını kötüye kullanıp, rakiplerin mallarının kötü vasıflarda olduğunu yaymak, sahip olmadığı ehliyet ve belgelere sahipmiş gibi göstermek veya piyasada aranan ve tutulan bir ürünün markasını taklit ederek kolay ve haksız kazanç sağlama çalışmalarına çoğu zaman rastlanmaktadır. Rekabet hakkının kötüye kullanılması ya da “**haksız rekabet**” olarak isimlendireceğimiz bu durum karşılığında kanunlarımız meşru rekabeti korudukları oranda haksız rekabeti önleyecek müeyyideler getirmiştir.¹⁷³

d-İş Ahlakı ve Fırsatçı Politikalar

İş adamlarının iş ahlakına uygun olmayan davranışlardan biri de fırsatçı politikalar izlemeleridir. Aslında fırsat kelimesinin sözlüklerdeki anlamı ekonomik elverişliliklerdir.¹⁷⁴ Fakat burada “**fırsat**” kelimesiyle anlatılan ekonomik elverişlilik değil herhangi bir nedenden dolayı piyasalarda oluşan kıtlığı suiistimal etmektir. İşte iş adamlarının piyasalarda çok çeşitli sebeplerden dolayı zaman zaman oluşan talep fazlalığını ya da arz eksikliğini fırsat bilerek fiyatları anormal ölçülerde yükseltmeleri fırsatçı politika takip etmelerinin bir örneğidir. Gelişmekte olan ülkelerde ve özellikle de bizim ülkemizde piyasaya

¹⁷¹ Borçlar Kanunu Madde 48, TTK. Madde 56-65.

¹⁷² Oğuz İmrengün, **Ticaret Hukuku**, A.Ü.A.Ö. Fakültesi, Yayın No:9 Eskişehir,1990, s.43.

¹⁷³ İmrengün, a. g. e., s. 42.

¹⁷⁴ Orhan Hançerlioğlu, **Ekonomi Sözlüğü**, Remzi Kitabevi, İstanbul,1981, s. 114.

hakim olan az sayıdaki bazı işletmeler fırsatçı politikalar izleyerek aşırı kar elde etme yoluna gittiklerine şahit olunmaktadır.

İş adamları elbette ki kar elde etme fırsatının olduğu alanlara yönelebilirler ama fırsatı suiistimal ederek aşırı kar elde etmeye girişmeleri yanlıştır. Özel çıkarları için toplumun genel çıkarlarını ihmal ederlerse sorumsuzca davranmış olurlar. Sorumluluk duygusuna sahip olan bir iş adamı daha az kar etme pahasına dahi olsa toplumun çıkarlarına öncelik vermelidir. Örneğin bir toplumda hem kanser ve kalp ilacına hem de kadınların kullandıkları ruja talep varsa ve ruj ithalatındaki kar; kanser ve kalp ilacı ithalinden daha fazla olsa bile ruj ithalatı yapmayıp kanser ve kalp ilacı ithalatı yapmalıdır.

İletişim araçlarının çok geliştiği ve haberleşmenin çok hızlı olduğu günümüzde iş adamlarının ekonomik hayatta zaman zaman ortaya çıkan aksaklıkları fırsat bilerek aşırı kar elde etmeye kalkışmaları onların sahip olmaları gereken iş ahlaki anlayışına aykırıdır.

e-)İş Ahlakı ve Kredilerle İlgili Sorumluluklar

İş adamları gerek kuruluş aşamasında ve gerekse daha sonra devlet ya da özel bankalardan krediler alırlar. Günümüzde bu kredilerin gerek alımı, gerek kullanımı ve gerekse geri ödenmesindeki uygulamalarda görülenler, nadiren de olsa sorumluluklarını yerine getirmeyen iş adamlarına rastlanmaktadır. Aslında bunların sayısı çok az ve istisnai olmalarına rağmen bütün bir “iş adamı” sınıfının adını lekelemektedirler. Azınlık bir grubun yaptığı bu hareketten dolayı verdiği sözü tutan ve taahhütlerine uygun hareket eden geniş bir iş adamı kitlesi töhmet altında kalmaktadır. Meşhur Anadolu deyiimiyle nasıl ki “**bir hastalıklı koyun bütün ağıla hastalık bulaştırır**”, ya da “**az tükürük çok sakal bulaştırır**” sa bir tane yanlış yapan bir iş adamının davranışı hepsine atfedilmektedir. Geçmiş yıllarda bu konuda bir takım kötü örnekler yaşanmıştır. Şöyle ki;

1.Krediler belli şartları yerine getirmeyen ya da hak etmeyen iş adamlarına verilmiştir.

2.Alınan krediler kullanırken taahhüt ettikleri bölgelerde ve alanlarda kullanmayıp başka bölgelerde ve işlerde kullanmışlardır. Örneğin geri kalmış gölgelerde otel, motel, restoran gibi yatırımlarda kullanmak için aldıkları kredilerin banka faizi ve arazi alımı için kullanılması gibi.

3.Söz konusu kişilerin aldıkları çok uygun şartlardaki kredileri geri ödeme konusunda yaptıkları sözleşmelere uymamaları. Ya eksik ödeme yapma, ya da hileli iflas ve konkordato gibi yollara baş vurmakta

yada işletmeyi fes edip ortadan kaybolmaktadır. Kağıt ve belgeler üzerinde bir adres görünmesine rağmen oraya gidildiğinde öyle bir işletmenin olmadığını görürler. Bu davranışların iş ahlakı kavramıyla bağdaşması bir yana bu hareketler doğrudan kanunsuzluk ve dolandırıcılık kapsamına giren suçlardır.

Böyle yapmış olan iş adamları evet vardır. Bunları her gün basında ve TV’lerde görüyoruz. Ama bunların sayıları bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar azdır. Saymaya kalksanız birkaç tane ancak üç ya da beş isimden fazla sayamazsınız. Buna rağmen bunlar bütün bir **“iş adamları sınıfı”**nın adını kirletmektedir. Çünkü **“Sinek küçüktür ama mide bulandırır”** sözünde olduğu gibi birkaç kişinin yaptığı yanlışlar bin bir türlü zorluğa katlanarak namusuyla şan ve şerefle iş hayatında faaliyet gösteren kişilerin de adını kötüye çıkarmaktadır. İşin en kötü tarafı da bu olsa gerektir.

f.İş Ahlakı ve Sorumlu Tüketim Anlayışı

Günümüzün ekonomik hayatında üretim ve tüketimdeki hızlı artışa paralel olarak hammadde kaynaklarında da hızlı bir azalma söz konusudur. İşletmecilik literatüründe bu konu **“sorumlu tüketim”** olarak isimlendirilmektedir. Sorumlu tüketim dünya nüfusu göz önünde bulundurularak kaynakların en rasyonel ve verimli şekilde kullanılması anlamına gelmektedir.¹⁷⁵

Bu gün dünyada yaşayan insanlar, insanlık aleminin son nesli değildir ve bugünkü nesilden sonra daha kaç neslin geleceği de bilinmiyor. Yabancı bir atasözü şöyledir: **“Biz dünyayı babalarımızdan miras olarak almadık evlatlarımızdan ödünç aldık.”** Dolayısıyla bizden sonraki insanların hakkı olan hammadde kaynaklarını da daha çok üretim ve daha çok tüketim gibi yanlış bir bakış açısıyla tüketmek kimsenin hakkı değildir.

Sistem yaklaşımı gereği bir ülkede tükenen bir kaynak diğer ülkeleri de etkileyeceğinden konunun dünya çapında ele alınması gerekir. Sorumlu tüketim, lüks mallar için tüketim vergileri koymak ve tüketim artıklarının da değerlendirilmesi şeklinde sağlanabilir.

4.İş Adamı Rüşvetin Her Türüsüne Karşıdır

Rüşvet, bütün insan toplumlarında varlığı görülmüş en eski sosyal problemlerden birisidir. Çok genel bir ifadeyle rüşvet; herhangi bir işi yapmakla yetkili birisine başkası tarafından toplumun usul ve

¹⁷⁵ Erdener Kaynak, a. g. e.,s.63.

kurallarına aykırı bir tarzda menfaat vaat edilerek veya sağlanarak bir işin yaptırılmasıdır şeklinde tanımlanabilir.

Kamu ekonomisi açısından ise rüşvet; devlet hizmetlerini sunanların bunları kullananlardan kendileri için alıkoyacakları bir bedeli kanunsuz olarak almalarıdır. Rüşvet genelde iki çeşittir;

- 1.Yasaya uygun işlemleri bir bedel karşılığında yapmak,
- 2.Yasaklanmış bir kamu işlemini para karşılığında yapmak.

Bunlardan birincisinde işin bedelsiz olarak yaptırılması mümkündür; ama bedel ödendiği zaman daha çabuk yapılır. Böylece kanuni olan işlemlerde alınan rüşvetler, memurun işlemleri yapma ve hizmeti görme sırasını ödemeyi yapanın lehine bozması için ya da işin normal zamanından daha hızlı yapılması için ödenir. Rüşvetin bu şekli zamanımızda özellikle az gelişmiş ülkelerde çok yaygın ve müzmindir. Kanuna göre yapılması gerekli işlemleri kısa zamanda yaptırarak faydası maliyetini aşan hizmetlerde (sıra, ihtiyaç derecesi v. b.) kendi talebini öne geçirmek için rüşvet vermek çok yaygındır. Bunlar olağan işlemlerde basit bahşişler şeklinde ödenmektedir. Buna karşılık sağladığı menfaat çok büyük olan bazı hizmetlerde ise rüşvet büyük tutarlara ulaşır. Tapu dairelerinde, gümrüklerde, mahkemelerde, evrakın kayda alınması, havalesi, evrakın gösterilmesi gibi işlerin taleplerinde küçük ve önemsiz bahşişler bu hizmetleri yapan personelin işin sahibini biraz bekletmesi oyalaması ihtimalini önlemek için verilmektedir. Buna karşılık inşaat ruhsatı alınması gibi daha büyük menfaatlerin söz konusu olduğu işlemlerde işin sahiplerinin ödediği rüşvetler daha büyüktür.¹⁷⁶

Kanunsuz işlerin çıkarılmasında verilen rüşvetler daha büyüktür. Bu sebeple bu çeşit işlemlerde memurların kurallara sadakat yerine, yüksek ödeme yapanın menfaati doğrultusunda karar vermesi için büyük ödemeler yapılması gerekir. Bu çeşit rüşvetin cezası da yasal işlerden (bekletilmek, işini çabuk yaptırmak) alınan bahşiş rüşvetin cezasından daha ağırdır. Yasa dışı işlerden alınan rüşvetler büyük meblağlara ulaşan çıkarlarla ilgili olduğundan bunlar bu işleri gören personelin maaşına yapılacak zamlarla da önlenemez. Etkin çözüm suçların işlenmesi ve yakalama oranının artırılmasıdır. Ayrıca suç işleyeninin teşhir edilmesi de cezadan daha etkili olabilir.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Kenan Bulutoğlu, **Kamu Ekonomisine Giriş**, Sermet matbaası, İstanbul,1977, s.471.

¹⁷⁷ Bulutoğlu, A. g. e. s.471.

Yasal işleri memurun savsaklamasından kurtulmak için ödenen küçük rüşvetlerin ortadan kaldırılması için memurun maaşının arttırılması ve onun kendi mantığı ile rüşvet almasını haklı görmesinin gerekçesini elinden almaktır. Maaş ülke standartlarına göre yükseltilince rüşvet olayları gene de yüksek düzeyde devam ediyor ise bu defa hizmet kapasitesinin yetersiz olma ihtimali olabilir.¹⁷⁸ Rüşvet konusunda bir başka husus ise toplumdaki büyük gelir eşitsizliklerinin rüşveti artırıcı bir etken olabilmesidir. Herkesin geliri birbirine eşit ya da çok yakın olsaydı belli bir devlet hizmetinden yararlanmak için rüşvet yoluyla ayrıcalık satın alma ihtimali çok zayıf olurdu.

Osmanlı Devleti'nin teşkilat yapısı oluşturulurken dürüstlüğü, ön görüşü ve otoritesiyle şöhret yapmış olan Bursa Kadısı Çandarlı Kara Halil Hayrettin Paşa'nın (?- 1387) askeri organizasyonun ilk adımı sayılan “yaya” sınıfını kurarken rüşvet aldığı rivayet edilir: “.....**Çok kişiler kadiya rüşvet virüb beni yaz didiler**”. Bu söylentinin doğruluk derecesini tahkik etmeye şu an için imkânımız yoktur. Rüşvet konusuyla ilgili ilk dönem Osmanlı tarihiyle ilgili ilginç bir anekdot da şöyledir: II. Murad gibi adaletli bir Padişah'ın birinci veziri Çandarlı Halil Paşa'nın (? - 1453) rüşvet aldığı tabii karşılığında dair tarihçi Aşıkpaşazade'nin naklettiği bir rivayet şöyledir: “ II. Murat her yıl kutsal şehirlere para yollardı. Bir yıl hazine sıkıntıda olduğu için kutsal şehirlere para yollamak için Halil Paşa'dan ödünç para istendi. Padişah Halil Paşa'ya; sakın rüşvet frörisinden verme diyor. Paşa da onu teskin ederek, atamdan miras kalan flöridir cevabımı veriyor. Bu rivayete göre vezirinin de rüşvet aldığı Padişah'ın da biliyor olması açıısından ilginçtir.¹⁷⁹

Rüşvet bir suçtur ve bütün toplumlarda az çok görülür. Günümüzde hayat şartlarının bir yandan zorlaşması, bir yandan da giderek artan ölçüde yaygınlaşan refah isteği, bürokrasinin artması rüşveti diğer yolsuzluklarla birlikte işlenmesi sürekli artan bir suç durumuna getirmiştir. Bu tipik suç bütün toplumlarda en çok yakınılan yolsuzluklardan biridir. Fakat önlenmesi için de çok fazla bir iş yapılmamaktadır. Belki tamamen ortadan kaldırılamaz ama oldukça önemli bir düzeyde azaltılabilir. Ülkemizde bu azalmayı sağlayacak ekonomik, ahlakı ve toplumsal önlemlerin alınması giderek bozulan

¹⁷⁸ Bulutoğlu, A. g. e. s.472.

¹⁷⁹ Ahmet Mumcu, **Tarih İçindeki Genel Gelişimiyle Osmanlı Devleti'nde Rüşvet**, İnkılap Yay., İst., 2005.,s.83.

değerler sistemi nedeniyle yerine getirilmesi zor bir iş durumuna gelmektedir.¹⁸⁰

Hz. Peygamber (s. a. v.); bazı sahabeleri o günkü İslam devletinin çeşitli yerlerine devlet adına zekât toplamak için gönderir. Bunlar, zekât memurlarıdır ve görevleri buldukları bölgeyi dolaşarak zenginlerin ödemesi gereken zekât miktarlarını tespit ederek bunları alıp Medine'ye götürürlür. Bu şekilde görevlendirilenlerden biri de İbnu'l Ütebiyye veya İbnü'l – Lütbiyye adındaki kişidir. Görevini ifa edip dönünce getirdiği mallardan bazılarını ayırır; bunlar devletin, bunlar da bana verilen hediyelerdir der. Bunun üzerine Hz. Peygamber(s. a. v.) hutbeye çıkarak durumu değerlendiren ve genel tespitlerde bulduktan sonra şöyle der: ” **Görevliye ne oluyor ki! Onu gönderiyoruz ve o gelip bunlar sizin bunlar da bana hediye edilenlerdir diyor. Babasının evinde otururken ona bir şey hediye ediliyor mu? Sizden her kim ondan bir şey alırsa, kıyamet günü onu omuzunda taşıyarak getirir.**”

Bu olayda Hz. Peygamber(sav), devlet görevlilerinin veya kişilerin kurumlar adına iş yapanların ne kadar hassas olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Açıktan rüşvet alınması bir yana karşı tarafın bir menfaat beklentisi ile vermesi muhtemel bir hediye kabulünden bile uzak durulmasını emrediyor ve bu tip hediyelerin kişinin şahsına değil, taşıdığı görev kimliğine verildiğine dikkat çekiyor. Bir kişinin daha önce tanımadığı ve devlet adına muhatap olduğu memura hediye takdim etmeye kalkışmasını başka türlü açıklamak da mümkün değildir.

Rüşvetin yaygın ve müzmin hale gelmesinin sebeplerinden biri de hediye ve rüşvet arasındaki farkı birbirinden çok kesin çizgilerle ayırmanın çok zor olmasıdır. Üstelik bir de buna İslam dininde hediyeleşmenin tavsiye edilmiş olması eklenince iş daha da zorlaşmaktadır. Çünkü neyin hediye neyin rüşvet olduğunu ayırmak çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

Kamu görevlilerinin aldıkları rüşveti ortadan kaldırma veya en azından azaltma konusunda Singapur'daki uygulama oldukça ilginçtir. Singapur'da kendisine hediye verilen bir devlet memuru hediye bu işle görevli olan devlet dairesine gönderir. Burada hediye bir değer biçilir. Memur bu değeri ödeyerek onu satın alabilir. Almak istemezse başkası satın alabilir. Singapur'da rüşvetin ayıbı o kadar büyük ki 1986

¹⁸⁰ Ahmet Mumcu, A. g. e. s.84.

yılında bir araziyi istimlak ettirmemek için rüşvet aldığı iddia edilen Kalkınma Bakanı intihar etmiştir.

Rüşvet, her zaman bir para takdimi şeklinde de olmaz. Bazen bir yemek davetinden bile rüşvet kokusu alınabilir. İslam hukukçuları bu nedenle hâkimlerin herkese açık olmayan davetlere katılmamalarını istemişler. Çünkü davetin o kişiye hakim olduğu için yapılmış olması ve davet sahibinin daha sonra bunun neticesinde bir menfaat beklentisi içinde olabileceği ihtimali vardır. Yoksa hâkimlerin ve diğer kamu görevlilerinin halktan kopuk bir hayat içinde olmaları ve farklı bir sınıf oluşturmaları değildir. Bu durum sadece hâkimler için değil kamu adına yetki kullanan herkes için böyledir. Bir çok devlet ve siyaset adamına emirlerinde çalışan memurlar tarafından çeşitli vesilelerle sunulan ve zaman zaman haber konusu olan hediyelerin (şehir altın anahtarı, plaket, çeşitli unvanlar, fahri doktora unvanı gibi) genellikle görevde oldukları zamanlara rastlaması tesadüf değildir. Görevi bıraktıkları zaman böyle hediyeler verilmez. Bu da demektir ki hediye kişinin şahsına değil, makamına veriliyor.

Günümüzde doğrudan rüşvetin ya da rüşvetle karışık hediye oldukça yaygınlaşmıştır. İnsanların görevlerini yapmak veya yapmamak için, “**kanunların bana verdiği yetkiyi kullanarak**” gibi sözlerle yaptığı haksızlığı haklı göstermeye çalışan bir kişi basit menfaatler karşısında değiştiği sıklıkla görülmektedir.

Buna karşılık yine insanlar, menfaat karşılığında yetkilerini kötüye kullanarak yapmamaları gereken işleri yaparlar. Bunları kontrol durumunda olan kuruluşlar da aynı işten pay alıyorsa bu durumu düzeltmek ise çok daha zordur. Çaresizlik içindeki vatandaş da durumu peşinen kabul edip daha istenmeden hediye rüşvetini hazırlayıp takdim eder. Hatta çoğu kere bu tip bazı yerlerde insanların normal yollarla işini takip etmesi zor ve zaman alıcı olduğu için işleri toptan ve hızlı bir şekilde hediye rüşvetlerle çözmeye maharet kazanmış profesyonel araçlar da vardır. Bazen de bu kişiler aralarındaki anlaşmazlıklar nedeniyle durum açığa çıkınca olayların boyutunu gören vatandaşları da normal işlerini bile gayri meşru yollardan çare aramaya sevk ediyor.

Rüşvetin tedavisi kalplerde “**haram yememe**” inancının yerleştirilmesidir. Bu başarılabilirse insanlar rüşvetten uzaklaşırlar ve davranışlarında Allah’(cc)ın rızasını kazanmayı amaç edinirler.

5.İş Adamı Emredildiği Gibi Dosdoğrudur

Hangi iş olursa olsun ona ulaşmanın en kısa yolu doğrudur. Böyle olmakla beraber her türlü işte doğrunun hangi çizgide olduğunu tayin ve tespit etmek çoğu zaman zordur. Ayrıca dosdoğru olan o çizgide sarsılmadan yürüebilmek ise daha da zordur. Ama iş adamı da zorlukların üstesinden gelebilen insandır. Bu noktada onun örnek alacağı şahsiyet Hz. Peygamber (s. a. v.)'dir.

Hız. Peygamber (s.a.v.) verdiği sözü tutan ve yaptığı anlaşmaya bağlı kalan önder insandır. Bu konuda dostunu da düşmanını da ayırt etmemiştir. Dostuna verdiği bir sözde durup, onu yerine getirdiği gibi düşmanlarıyla yaptığı anlaşmaya da sadık kalmış, her ne pahasına olursa olsun aykırı hareket etmemiştir. Peygamberliğinden önce ticari hususta bir dostuna verdiği sözü tutmak için üç gün beklediği meşhurdur. O adam unutup gelmediği halde, “nasıl olsa artık gelmez” diyerek çekip gitmemiştir. Verdiği sözü yerine getirmenin en müstesna örneğini göstermiştir.¹⁸¹

Burada iş adamının doğruluğuna iki örnek vermek gerekirse birincisi Hız. Peygamber(s. a. v.) müşriklerle yaptığı Hudeybiye anlaşması sırasındaki tutumunu, ikincisi ise Abdulkadir Geylani hazretlerinin çocuk yaşta Bağdat'a ilim tahsili için giderken yolda haramilerle karşılaştığı zaman ki tavrı.

Hız. Peygamber(s. a. v.) Hudeybiye anlaşmasında müşriklere dahi verdiği sözü tutmuştur. Anlaşmanın maddelerinin aleyhlerine olduğu zannıyla Müslümanlar anlaşmayı kabul etmek istemediler. Ama sonradan lehlerine olduğunu anlaşmıştır.

Kuran-ı Kerim'de Hud Suresinin 112. Ayetinde; **“O halde emrolunduğun gibi dosdoğru ol.”** buyurulmaktadır. Hız. Peygamber (s. a. v.) bu ayet için beni ihtiyarlattı demiştir. Yine O hadislerinden birinde **“doğru sözlü ve güvenilir tüccar(ahirette) peygamberler, sadıklar ve şehitlerle beraber bulunacaktır”** diyerek özü, sözü doğru olan ve güvenilir iş adamının bulunacağı mertebeyi belirtmiştir.

Burada iş adamlarına tavsiyemiz şöyle olacaktır: çalışanlarımızla her zaman iletişim içinde olun. Özellikle de normal zamanlardan daha çok darlık ve bolluk zamanlarında iletişim içinde olun. Böylece darlık zamanlarındaki zorluklara hep birlikte göğüs gerin. Bolluk zamanlarındaki nimetleri de birlikte paylaşın. Çünkü **paylaşmasını bilmeyenler sonradan kendileri paylaşırlar.**

¹⁸¹ Mehmet Paksu, **Peygamberimizin örnek ahlakı**, Nesil Yayınları, İstanbul,2010.

Çalışanlarınızı işletmede olup bitenden haberdar edin, hangi işleri başardığınızı, hangi zorluklarla mücadele ettiğinizi onlara bildirin. Maaşlarına zam yapamadığınız darlık zamanlarında kendinizde şirketten maaş almayın. Birikimlerimden harcıyorum, evimi, arabamı, arsamı sattım, zorunlu masraflarımı karşılıyorum, deyin. Ama bolluk zamanlarında da onlara kar payı verin. “**Biz bir aileyiz**” misyonu lafta kalmamasın. Her hangi bir konuda karar alırken onların da görüşlerini alın. İşletmelerde hiç tahmin etmediğiniz insanlardan işletmenin karlılığını artıracak çok orijinal fikirler çıkabilir. Onları yenilik ve inovasyon konusunda zorlayın, yenilik yapma da ödüllendirin. Yavuz Sultan Selim Mısır seferinde çölde arabaların tekerlerinin kuma gömülmesini engelleyen bir sistem geliştiren askerini ödüllendirmiştir.

ÖRNEK OLAY

YALAN SÖYLEMEYEN ÇOCUK

“Seyyid Abdülkadir Geylani hazretleri küçük yaşta iken bir arefe günü çift sürmek için tarlaya gitti. Bir öküzün kuyruğuna tutunup ardından giderek oynuyordu. O anda bir ses işitti:

“-Ey Abdülkadir! Sen bunun için yaratılmadın ve bunlarla emrolunmadın.” Bu ses Abdülkadir Geylani hazretlerini korkuttu. Eve gelince dama çıktı. Hacıları gördü. Arafat’ta vakfeye durmuşlardı.

-“Anneciğim bana izin ver Bağdat’a gidip ilim öğreneyim. Salihleri ziyaret edeyim dedi.”

“- Annesi: Ey benim gözümün nuru ve gönlümün tacı evladım, senin ayrılığına dayanamam. Sensiz ben ne yaparım? Bu yüzden müsaade edemem dedi.”

“-Abdülkadir tarlada yaşadıklarını anlattı. Annesi ağladı. Kalkıp babasından miras kalan 80 altını alıp kırkını kardeşine ayırdı. Kırkını da bir keseye koydu ve keseyi elbisesinin koltuğuna dikti. Sonra oğlunun gözlerinin içine bakarak dedi ki:

“-Ey benim gözümün nuru ve gönlümün tacı evladım. Hak Teala’nın rızası için olmasaydı katiyen bırakmazdım. İlim tahsili için gitmek istiyorsun. Huzur ve esenlik içinde sefere çık. Yolun açık olsun. Seninle belki ebedi olarak ayrılıyoruz. Sana son olarak nasihatim şudur ki: “Eğer beni memnun etmek istiyorsan hiçbir zaman yalan söyleme, doğruluktan asla ayrılma! Allah her zaman ve her yerde doğrularla beraberdir.”

“-Abdülkadir Geylani hazretleri annesine söz verdi ve ağlayarak elini öptü. Bağdat’a gitmek üzere olan bir kervana katıldı. Bir müddet yol aldılar Hemadan’ ı geçmişlerdi ki, önlerine aniden eşkıyalar çıktı ve kervana saldırdılar. Eşyaları yağma etmeye başladılar. Eşkıyalar kervandakileri birer birer sorgulayıp, üzerlerinde her ne buldularsa aldılar. Sıra Abdülkadir’e geldi, eşkıyalardan biri latife olsun diye onu önüne alıp sordu:

“-Fakir çocuk, söyle bakalım senin neyin var?

-Üzerimde yalnız kırk altınım var.

Eşkıya inanmamıştı. Bırakıp gitti. İkinci bir eşkıya daha sorup o da aynı cevabı alınca durumu reislerine bildirdiler.

“Bu çocuk 40 altınım var diyor” dediler.”

“-Bu defa reisleri sordu: Senin üzerinde ne var?”

“-Hırkamda dikili 40 altınım var.”

“-Reis adamlarına dönerek açın bakın dedi. Eşkıyalar çocuğun üzerini aradılar, içinde 40 altın bulunan keseyi bulup reislerine verdiler”.

“- Eşkıya reisi hayretle sordu:

“-Evlad, sen neden üzerinde altın olduğunu söyledin?”

“-Abdülkadir Geylani Hazretleri dedi ki:

“-Ben evden ayrılırken anneme asla yalan söylemeyeceğime söz vermiştim. 40 altın için sözümü bozmam.”

Bunları duyan eşkıya reisinin gözleri yaşardı. Abdülkadir Geylani’ye bakıp onunla kendi yaşını ölçtü. Kendisinin bu yaşa kadar nice zulümler işlediğini bir gün olsun hakka yönelmediğini acı acı düşündü ve o güne kadar yaptıklarından pişman olup, ellerini başına vurarak şöyle haykırdı:

“-Biz de Allah’a(c. c.) söz vermiştik. Ama bunca zamandır şeytana uyup ahdimizi bozduk. Fenalık yaptık. Yarıñ Hakkın divanında acaba bizim halimiz ne olacak? Arkadaşlarına döndü dedi ki:

“-Arkadaşlar! Beni dinleyin bunca senedir Allah’a (c. c.)karşı olan ahdimi bozdum. O’na isyan ettim. İçimden gelen bir pişmanlıkla bütün günahlarımdan tövbe ediyor ve Rabbimin yoluna iltica

ediyorum. Bundan sonra inşallah, Allah'ın (c. c.) razı olmadığı bir işi yapmayacağım.”

“- Reislerine çok bağlı olan eşkıyalar hep bir ağızdan dediler ki:

“-Reisimiz, efendimiz! Biz senden ayrılmayız. Eşkıyalıkta reisimizdin, hidayette de reisimiz ol.”

Bunun üzerine kervandan ne aldılarsa hepsini sahiplerine geri iade ettiler. Bir sürü eşkıya Abdülkadir Geylani' nin karşısında tövbe etti.”(İnterneten kaynağı; www.Seyyid-abdülkadir-geylani)

6.Ahlakı Sınırlar İçerisinde İstihbarat Birimi Oluşturmak

Günümüzde dünya ülkeleri arasında küresel çapta ticaret savaşları yaşanmaktadır. Bu savaş kapsamında yaşananları daha iyi değerlendirebilmek için ekonomik istihbaratın önemini ve geçmişteki bazı ekonomik istihbarat operasyonlarını bilmek büyük avantaj sağlar. Çünkü devletlerin gücü, eskiden beri **kuvveti, serveti ve bilgiyi** kontrol edebilmesinden gelmektedir. Bu gün farklı olan şey sadece bu üçü arasındaki ilişkinin değişmesidir. Bilginin zihinlere yerleşmesi bilgisayarlar, enformasyona ve iletişime dayalı ekonominin doğuşuna paraleldir. Bu nedenle hükümetlerin gizlilik, bilgi edinme hakkı ve özel hayatın gizliliği gibi konulara daha fazla dikkat etmesi gerekir. Hükümetler için gereken bu durum işletmeler için ve dolayısıyla iş adamları için de geçerlidir.

Ülkeler istihbaratları oranında güçlüdür. İş adamları da istihbaratı ne kadar güçlüyse o kadar güçlüdürler.¹⁸² Çünkü her konuda olduğu gibi ticari hayatta da istihbarat faaliyetlerinin önemi büyüktür. Bu önem her geçen gün arttığı gibi şekil ve biçim de değiştirmektedir.

20. Yüz yılın ilk yıllarında izcilik hareketinin kurucusu olan Robert Baden-Powel, kelebek koleksiyonu yapan biraz akıldan kaçık biri gibi görünürdü. Ama aslında vazifesi, gezdiği yerlerdeki istihkâmların krokilerini çizmekti. Çizdiği kelebek resimlerinin karmaşık desenlerinin içinde istihbarat bilgilerini gizlerdi.

Benzer şekilde bir gazetede haber şöyledir: Diplomat, turist, bilim adamı, aktivist veya çevreci kılığı altında lüks arabalarla Sultansazlığı ve Pınarbaşı Uzun Yayla' ya geliyorlar. Özel uçan balonlarla havadan şahin yuvalarını tespit ediyorlar. Yakalandıkları takdirde 1 milyar lira ceza alıyorlar ama bu ceza yabancılara etki

¹⁸² Melih Arat, **İş adamı Fabrikası Hasan Balcı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011, s.212.

etmiyor. 75 bin lira ön ödeme cezası ödedikten sonra yurt dışına çıkıyorlar cezanın kalanını ise ödemiyorlar. Almanya ve Avusturya hayvanat bahçelerinde 45 günlük kuluçka ve büyüme süresini tamamlayan şahinleri 100 ile 150 bin marka satışa sunuyorlar. İnterpol bu şahin hırsızlarını kırmızı bültenle arıyor. Şahinler, tabiattaki ekolojik denge açısından önemli. Çünkü onlar tarım alanlarının gönüllü bekçileridir. Bir şahin günde 3-4 adet tarla faresi avlıyor. Bir tarla faresi yılda 25 yavru yapıyor. Tabiattan çalınan bir şahinin yokluğu yılda 100 tarla faresi demektir. Bu da tarım alanlarının tahrip edilmesi anlamına gelir. Bu ise bir insanımızın elinden 4 ekmeğinin alınmasıdır. Türkiye 1993 yılında %70 buğday üretirken, bu rakam 1997-1998 yılında %30' a düşmüştür. Yırtıcı hayvan ve şahinlerin yok edilmesiyle çevre dengesi bozulmakta ve tarım giderek bozulmaktadır.¹⁸³

Bir diğeri de şöyle: ”**Casus bitkiler bizimkileri öldürüyor.**” Haberin altında şunlar yazıyor: “Türkiye’deki doğal örtü yurtdışından getirilen casus bitkiler nedeniyle tehlikede. Çukurova Üniversitesi Biyoloji Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Atabey D., yabancı bitkilerden sıtma ağacı, katil yosun, çakal otu, su aygırı ve Hint inciri gibi türlerin yerli flora için tehlikeli olduğunu söyledi. Atabey D., sıtma ağacı sulak alanları kurutuyor, katil yosun ise toksin attığından denizlerdeki yaşamı yok ediyor. Bu yüzden ülkeye girişleri kontrol edilmeli” dedi.¹⁸⁴

Osmanlı Devleti’nin iş ve ticaret hayatını yönlendiren “ahi esnaf örgütü” zamanında debbağ esnafları meşin ve bilhassa sahtiyân imalatında bütün Avrupa’da çok aranan ve benzerleri yapılamayan mamulleriyle ün yapmışlardı. Türk esnaf örgütlerinin en güçlü ve tipik örneğini teşkil eden debbağlar, meslek sırlarını 19. Yüzyılın başlarına kadar titizlikle koruyarak üstünlüklerini sürdürmüşlerdir. O kadar ki bu meslek sırlarını öğrenmek gayesiyle Türkiye’ye gelip yıllarca kalarak yaptıkları araştırmaları eserlerinde uzun uzun anlatan Flachet, Olivier, Felix de Beajour gibi birçok Avrupalı sanayi casusu seyyah ve görevlilerin gizli faaliyetlerine rağmen Türk debbağ esnafları teknolojik üstünlüklerini koruyarak Avrupa’da karşılıklarına çıkarılan korumacı yüksek gümrük duvarlarını dahi aşmış ihracata devam edebilmişler ve bilhassa sarı ve kırmızı sahtiyânda rakipsiz kalmayı başarmışlardır.¹⁸⁵

¹⁸³ 07.04.1998 Tarihli **Milliyet**.

¹⁸⁴ **Bugün Gazetesi**, 04.01.2008, s.4.

¹⁸⁵ Mehmet Genç, **Ahilik ve Esnaf**, a. g. e., İstanbul, 1986,s.130.

Geçmişe göre her şeyde değişiklik yaşandığı gibi casuslukta faaliyetlerinde de çok büyük değişiklikler yaşandı. Eskiden Washington'daki Rus elçiliğinde çalışan bir KGB ajanının bir FBI ajanını ayartması oldukça zor iş idi. Ama şimdi Moskova'da oturduğundan hiç risk almadan binlerce sayfa gizli bilgiyi çalabiliyor. Eskisi gibi Sinop'ta bir kule kurup Rusya'daki konuşmaları dinlemeye gerek yok. Çünkü artık kimse radyo frekanslarını kullanmıyor. Artık Amerika ya da İngiltere'nin Sinop'a ya da Ünye'ye radar üssü kurup oraya gidip birçok zorluklara katlanmasına gerek yok.¹⁸⁶ Çünkü NSA (Ulusal Güvenlik Ajansı) Maryland'daki kampüsünden dünyadaki internet trafiğini takip edebiliyor. Yani bu anlamda eski yılların casuslarına lüzum kalmadı. İstihbarat örgütleri sadece insan kaynakları açısından değişmedi alt yapı da olduğu gibi değişti.

Uluslararası ticarete rekabet arttıkça istihbarat konusundaki rekabette ona paralel olarak kızıştı ve bu durum silahlanmadakine benzeyen bir istihbarat yarışını andırmaktadır. Bir ülkenin istihbarat servisindeki hamlesi hemen diğerlerinin onu geçmek için çalışmaya başlamasına yol açmaktadır. Tıpkı yeni mamul geliştirmekteki işletmeler arasındaki rekabet gibi. Balıkların denize atılan bir yemin etrafına üşüşükleri gibi istihbaratçılar da her yeni çıkan teknolojiyi takip altına alırlar. Bu yüzden Mesela Ruslar ve başka milletler dikkatlerini silikon vadisine dikmişler ve Ruslar üç California bankasını satın almaya çalışmaktadırlar. Eski KGB yetkililerinden biri bu konuda şöyle diyor; “KGB istasyonu Japon milli polisine ait iletişimi dinlemek için kullandığı cihazın teknolojisini bile yine Japonlardan çaldı.¹⁸⁷

ABD, Fransa, Japonya, Hindistan ve Rusya uzaydaki uydularının topladığı verileri satmaktadırlar. Landsat uydusunun görüntüleri mineral aramalarında, ürün tahminlerinde v. b. birçok iş de kullanılan veriler dünyaya satılmaktadır.

Joseph Conrad'a göre; “ Bir insanın en açık davranışlarında bile gizli bir taraf vardır. Demokrasilerin de ne kadar açık olurlarsa olsunlar yine gizli yanları vardır. İşletmeler ne kadar şeffaf bir yönetim uygularlarsa uygulamasınlar yine de gizli kalması gereken tarafları vardır. Bu yüzden İşletmeler stratejilerini belirlerken birçok şeyden faydalandıkları gibi casusluk faaliyetlerinden de faydalanırlar. Şirketler güçleri nispetinde milli güce katkıda bulunmalıydılar. Bu nedenle hedef ülkelerde tarım ürünlerinin ve madencilik faaliyetlerinin daha sıkı

¹⁸⁶ Mahir Çayan ve arkadaşı bir grup terörist 26 mart 1972 de Ünye'deki radar üssünden İngiliz teknisyenleri kaçırıp Kızıldere köyünde öldürmüşlerdi.

¹⁸⁷ Selim Aydın, **Bilgi Çağında İnsan**, 2.Baskı, T. Ö. V. Yayınları, İzmir, 1994, s.282.

denetleneceğini, bilgisayar yazılımlarının daha sık çalınacağı ve ihalelerin daha fazla önem kazanacağı söylenebilir.¹⁸⁸

Öte yandan istihbarat birimlerinin kontrolü oldukça zordur ve toplumun günlük faaliyetleriyle bütünleşerek gittikçe de zorlaşmaktadır. Bunlar iş dünyasının ve diğer şahsi çıkarların istihbaratlarıyla da birleştiklerinde daha da kontrolden çıkmaktadırlar. Kaybedilen kayıtlar, imha edilen belgeler, bilgi sızdırmalar, yalanlar, enformasyonun kötüye kullanımı açısından hala geçerli geleneksel yöntemlerdir.

Casusların faaliyet gösterdikleri alanlardan biri de çevre konusudur. Dünyada çevreci diye faaliyet gösteren kişilerin çoğu istihbarat ajanlarıdır. Çevre problemleri çoğu zaman ülkelerin milli sınırlarını aşar. Çernobil’de patlayan nükleer santralin Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki çay tarımını etkilemesi. Ren nehriindeki kirlilik, Almanya’nın haricinde Hollanda’yı da etkilemektedir. Amazon ormanlarının yok olması bütün dünyanın meselesi haline gelmesi örneklerinde olduğu gibi.

Ülkemizde 2013 yılındaki gezi parkı eylemleri olarak bilinen ve önceleri 10-15 ağacın yerinin değiştirilmesini protesto etmek amacıyla başlatıldığı söylenen ve masum bir çevre koruma eylemi olduğu zannedilen olaylar da ajanların yönlendirdiği ülkemiz için çok tehlikeli yıkıcı ve bölücü olaylardı.

Konunun günümüzde bir de siber savaş boyutu gelişmiştir. Siber savaş; bir devletin başka bir devletin bilgisayar sistemlerine veya ağlarına hasar vermek ya da kesinti yapmak üzere gerçekleştirdiği sızma faaliyetleridir. Siber savaşın konularının başlıcaları şunlardır:

- 1.Nükleer tesislerde ve petrol boru hatlarında problemler yaşanması
- 2.Hava kontrol sistemlerinde uçakların düşmesi
- 3.Uydu sistemlerinin ele geçirilmesi
- 4.Ülkelerin banka ağlarının çökertilmesi
- 5.Ülkelerin elektrik ulaşım hatları veya network hatlarında arızalar

Bunlardan başka ülkelerin seçimlerine müdahale etmek de söz konusu olmaktadır. Mesela Rusya’nın Amerika’nın seçim sonuçlarına

¹⁸⁸ Selim Aydın, a. g. e., s.282.

müdahale ettiği iddiası yapılmıştır ki Donald Trump' da bunu doğrulamıştır. Ayrıca Güney Kore'de son seçimlere siber saldırı yapıldığı söylenmiştir. Rusya Gürcistan'a saldırmadan önce Gürcistan'ın iletişim alt yapısını tamamen çökertmiştir.

Siber casusluk; sahibinin izni olmaksızın gizli bilgi edinmek amacıyla bilgi teknolojilerini kullanmaya deniyor. Söz konusu bu gizli bilgiler; kimlik bilgileri başta olmak üzere, banka hesabı ve kredi kartı bilgileri, mail ve çalışılan kurumla ilgili bilgileri telefon numarası, araba plakası, pasaport numarası, fiziki, ailevi ve ekonomik durumları v. b. dir. Bu işleri yapan veya bunlara karşı koyan kişilere “**hacker**” denilmektedir. Hacker; kısaca bilgisayar sistemlerini kıran ve açıklarını bulan kişilerdir. Bu kişiler her zaman kötü veya suçlu kişi anlamına gelmez. Bunlar kategorilerine göre siyah, gri ve beyaz şapkalı hackerler diye sınıflandırılırlar.

Siyah şapkalı hackerler; kişisel kazançları için bilgisayarların güvenliğini ihlal ederler. Kredi kartı bilgilerinin çalınması ve kimlik hırsızlıkları yaparlar.

Gri şapkalı hackerler; sistemlerdeki açıkları, yine siyah şapkalı hackerler gibi kendi kişisel amaçları için kullanırlar. Siyah ve beyaz şapka arasında bir yeredirler. İyi yaptıkları şeyler oldukları gibi kendi menfaatleri için faaliyetlerde de bulunurlar.

Beyaz şapkalı hackerler; Bunlara kötü insanlar değildir denilebilir. Kişilere veya kurumlara zararları yoktur. Hatta faydaları vardır denilebilir. Mesela şirketlerin güvenlik açıklarını bulup önceden şirketlere bildirir. Böylece olası bir hack olayının önüne geçmiş olurlar. Geçmişte bazı siyah şapkalı hackerlerin yakalandıktan sonra şirketlere veya devlete güvenlik uzmanı olarak çalıştıkları görülmüştür.

Yeni teknolojiler korsanlığı, kalpazanlığı ve stilistliği daha kolay ve ucuz hale getirdi. Buna paralel olarak patent savaşları da ortaya çıktı. Bazı ülkeler yeni geliştirilmiş ve büyük paralar harcanarak kontrol ettirilmiş bir ilaca patent ödemek istemiyorlar. Benzer şekilde kalpazanlık da bir sektör haline gelmiştir. Ürünlerin ucuz taklitleri dünya pazarlarını dolduruyor. Bilgisayar yazılımlarını çalmak ya da kaçak olarak kopyalamak artık en bariz yapılan işlerden birisidir. Bunları insanlar kendi kullanımları için yapmalarından daha da kötüsü işin ticaretini yapmalarıdır.

Bu noktada “**zihin mülkiyeti**” denilen bir kavram söz konudur. Zihin mülkiyeti; bilim, sanat, edebiyat, teknoloji, dizayn ve bilginin icada yönelik kullanılmasıyla ulaşılan soyut değerler demektir. Bu

soyut değerlere somut bir mal gibi sahip olunabilir mi? İşte bütün mesele bu felsefi soruda düğümlenmektedir. Acaba zihin ürünlerine tıpkı somut varlıklarda olduğu gibi sahip olmak mümkün müdür? Yoksa mülkiyet kavramını çıkarıp yerine başka kavramlar mı koymak gerekir? Ama bu deėiŐ- tokuŐun bazı temel kuralları olmalı mıdır? Bu yeni kuralları yerleŐtirmek ve enformasyon ahlakını oluşturmak son derece zor görünmektedir.¹⁸⁹

Sonuç olarak olaylar öyle noktaya geldi ki casusluk ve karşı casusluk sistemlerine sahip olmayan grupların, firmaların ve toplumların ayakta kalabilmeleri imkânsız hale geldi. Bu gün için böyle söyleniyor ama muhtemelen bu geçmişte de böyleydi. Bu durumu öngörmüş olan  nl  Selçuklu Vezir-i Azamı Nizamülmülk istihbarat faaliyetleri yürütmek bir devlet başkanı için farzdır demiş. Yine Nizamülmülk' e göre devlet namına istihbarat faaliyetleri yapmakla vazifeli kişiler için de her vatandaş yer almalıdır. Çünkü devlet namına istihbarat yapmak her vatandaŐın görevidir.

¹⁸⁹ Selim Aydın, a. g. e.,s.284.

*İnsanların elleriyle işledikleri yüzünden karada ve denizde fesat çıkar.
Allah' da belki dönerler diye yaptıklarının bir kısmını kendilerine tattırır.
Kur'an-ı Kerim, Rum Suresi, Ayet,41.*

*“Son ağaç kesilip, son nehir kirlenilip, son balık tutulduğunda paranın yenmeyecek
bir şey olduğunu anlayacak beyaz adam.”
Kızılderili Şefi*

7-ÇEVRE KİRLİLİĞİ VE İŞLETMLERİN ÇEVRE KİRLİLİĞİNE KARŞI SORUMLULUKLARI

1-Çevre Kirliliği

a-)Çevre Kirliliğinin Genel Niteliği

Çevre, bütün canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları fiziksel, biyolojik, toplumsal, ekonomik ve kültürel ortamdır. Kısacası çevre canlıların yaşamlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerin toplamıdır.

İnsanların hayatlarını sürdürmek amacıyla tabiatın yararlanmaları insanlık tarihi kadar eskidir. Buna karşılık insanın yaşadığı çevreyi tahrip edecek biçimde kirlenmesi oldukça yakın bir geçmişe sahiptir. Günümüzde tüm dünyada büyük boyutlara varan, insan hayatını ve geleceğini tehdit eden çevre kirlenmesi; canlıların yaşadığı ortamın olumsuz yönde değişmesi ve tabii dengenin bozulması olarak tanımlanabilir.

Sanayi inkılabının getirdiği kitle üretim yöntemlerine nüfus artışı da eklenince sonuçları nereye varacağı belli olmayan çevre kirliliği denilen bir olay ortaya çıkmıştır. İnsan yaradılışından sanayi inkılabına kadar olan yüzyılları aşan süre içerisinde tabiatı ölçsüz bir şekilde kullanmış fakat tabiat ile hayat arasındaki dengeyi bozmamıştır. Çünkü belli seviyelere kadar değişik türlerdeki kirliliğin etkileri tabiat tarafından etkisiz duruma getirilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle tabiat, belli seviyelerdeki kirliliği emebilmekte ve tabii denge böylece korunmaktadır.¹⁹⁰ Ancak sanayi inkılabından sonra yeniliklerin baş döndürücü bir şekilde arttığı günümüzde söz konusu bu denge artık bozulmuş ve bütün dünyayı meşgul eden çevre kirliliği denilen bir problem ortaya çıkmıştır.

İnsanlığın refahı için çok değişik malları ve hizmetleri üreten işletmeler, aynı zamanda insanın yaşadığı ekolojik çevreyi tehlikeye sokabilecek ve tahrip edebilecek oranda artmaktadır. Bu

¹⁹⁰ Alpugan, a. g. e., s. 461.

durumun bir sonucu olarak günümüzde hava, su ve toprağın kirlenmesi gürültü v. b. şekillerde ortaya çıkan çevre kirliliği insanlığın geleceğini tehdit edecek boyutlara ulaşmaktadır.

Böylece hayatın beşığı olan dünyamız gittikçe kirlenmekte ve canlılar için yaşanmaz hale gelmektedir. Hatta şimdi sıra fezaya gelmiş durumda; o da her geçen gün, füze artıklarıyla tehlikeli şekilde kirlenmektedir. Hayatın devamını sağlamak için şu an için yeni yıldızlar arama imkanımız olmadığına göre mevcut dünyamızın temizliğine özen gösterip onu gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya olarak bırakmamız gerekmektedir. Bu konu bütün devletlerce benimsenecek uluslararası bir seferberlikle çözüm yoluna girilebilir. Henüz yeterli seviyeye ulaşmamış olsa bile böyle bir anlayışın dünyanın her köşesinde başlamış olması yarın için ümit vermektedir.¹⁹¹

Bu konuda sorumluluk, sadece devletlere ve sivil toplum kuruluşlarına değil bütün fertlere ve özellikle de esas konumuz olan işadamlarımıza düşmektedir. Çünkü onların en önemli özelliklerinden biri öncü olmalarıdır. Her konuda insanların önünde koşan işadamlarımız bu konuda da öncü olmak zorundadırlar. Bu yüzden iş adamlarının sosyal sorumluluk alanları içerisinde belki de en önemlilerinden biri çevre kirliliği ile ilgili olan sorumluluklarıdır. Çünkü bu sorunun ortaya çıkmasında işletmelerin rolü çok fazladır. Bu nedenle sorunun çözümünde de iş adamları aynı derecede önemli rol oynamalıdır.

Görünen o ki 21. yüzyılda insanların çözmek zorunda olduğu en büyük problemlerden biri çevre kirliliği problemi olacaktır. Bu konu son çeyrek asırdır en çok konuşulan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen hala soruna doğru teşhis konulamamıştır. 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde yapılan dünya çevre zirvesinde sunulan tebliğlerde yapılan tartışmalarda bu durum açıkça görülmüştür.

b- Çevre Kirliliğinin Başlıca Nedenleri

İnsanlar gerek artan nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ve gerekse hayat standartlarının yükseltilmesi gayesiyle teknolojik ve endüstriyel sahada büyük mesafeler kat etmiştir. Hemen bütün sanayi faaliyetlerinin gayesi üretim ve hayat standartlarının yükseltilmesidir. Belki iyi niyetlerle maksimum noktaya yükseltilecek sanayi faaliyetleri insanlığın geleceğini tehdit etmeye başlayan çevre kirliliğini de beraberinde getirmiştir.

¹⁹¹ İbrahim Canan, **İslam'da Çevre Sağlığı, Çağımız Problemleri ve İslam**, Cihan Yayınları, 1986, s.13.

Çevre kirliliğinin esasında iki belirgin nedeni vardır. Bunlardan biri görünen, bilinen ve çok tartışılan kirlenme nedenleri diğeri de görünmeyen kirlenme nedenleridir. Kirlenmenin esas kaynağını da bu görünmeyen kirlenme nedenleri oluşturmaktadır. Bu duruma dikkatleri çeken Hollanda' lı Profesör Herman Wijffels insanlığın bu problemi için şöyle diyor: **“dünyanın ve insanlığın asıl problemi ekonomik değil!!!. Ekolojik de değil!!!. İnsanlığın asıl ve ana problemi egolojik dir.”**

İ-Görünen Kirlenme Nedenleri: Toprağın, havanın ve suyun kirlenmesi, bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanan görünen kirlenmenin başında; kara, deniz, hava taşıtlarının eksöz gazları, fabrikaların, iş yerlerinin ve evlerin baca gazları, dumanlar, sanayi atıkları, naylon ve plastik maddeler, pet şişeler, PVC, deterjanlar, parfümler, tarım ilaçları, böcek öldürücüler, suni gübre, DDT ve benzeri zehirli ilaçlar, nükleer santraller, nükleer denemeler v. b. leridir. Şüphesiz bu listeyi daha da uzatmak mümkündür.

Canlıların ve özelliklede insanların hayatını olumsuz yönde etkileyen bu kirleticilerin içinden bazılarının tabiata bırakılması sonucu meydana getirdiği kirlenmeyi zamanında değil de biraz geç öğrenirken birçoğunu da hemen görüp hissediyoruz. Mesela DDT'nin zararları ve sebep olduğu kirlenme, parfümlerin ozon tabakasını delinmesi yıllar sonra fark edilirken, eksöz gazlarının ve fabrika bacalarından çıkan dumanların kirlenmeye sebep olduğunu anında görüp şahit oluyoruz. Fakat bu çevre kirliliği, aysbergin su üzerinde olan ve görünen kısmıdır. Bir de kirlenmenin görünmeyen ve asıl tehlike olan yüzü vardır ki çevre kirliliğinin esas nedeni budur.¹⁹²

İİ- Görünmeyen Kirlenme Nedenleri: Görünmeyen kirlenme nedenlerini insanların fikirleri, düşünceleri, tutumları ve kıymet hükümlerindeki kirlenme oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle insanların beyninin, kalbinin ve zihniyetinin kirlenmesidir. İşte bu kirlenme davranışlarına yansımakta suya atılan bir taş misali insanı çevreleyen her sahada kirlenmeye sebep olmaktadır. Çünkü çevre kirliliğinin temelinde insan davranışları vardır. İnsan davranışlarının temelinde de insanın inançları, tutumları ve kıymet hükümleri vardır. İnsanda önce kirli inançlar yer buluyor ve daha sonra bu kirli inanç ve değerler davranışlara yansıyor ve sonunda da çevresini kirletiyor.¹⁹³

¹⁹² Ersin Gürdoğan, **Kirlenmenin Boyutları**, İnsan Yayınları, İstanbul, 1989.

¹⁹³ Mustafa Yazıcı, **Yeşil Nefes, Çevre Sağlığı**, y. k. y., Trabzon, 1991, s. 53.

Kıscacası kültür erozyonu ve kültür kirlenmesi beraberinde çevre kirliliğini meydana getiriyor. Kirlenmenin bu boyutuna esas konumuz olan işletmelerin şu faaliyetleri örnek gösterilebilir: Günümüzde işletmeler insanları satın almaya ikna etmek için çok farklı aldatıcı yollara başvuruyorlar. Bu aldatıcı yöntemler göz yanılmalarından tutunda sözde indirimli mevsimlik satışlara kadar onlarca çeşit arz etmektedir.

İşletmeler gerekli ve gereksiz çeşitli tüketim malları üreterek satış yerlerinde gösteriş, sosyal statü, hayal ve umut satıyorlar. Tüketicileri aldatmak için yanıltıcı ambalajlardan, ürünün değerini abartan televizyon reklamlarından hediyeli satışlara kadar çok sayıda yöntemler geliştirmişlerdir. Normal karlı fiyatların indirimli fiyatlar olarak sunulması çok sık başvurulan yöntemlerden biridir. Çoğu kez birbirini tamamlayan iki üründen birinin fiyatı çok düşük diğeri ki ise yüksek tutularak insanlar aldatılmaktadır.¹⁹⁴

Uzun yıllar üretimi artırmanın tek amaç edinilmesinin sonucu tüketimin kamçılanması olmuştur. Bu gün ise sorun üretimi artırmak değil, üretilen ürünlere pazar bulmaktır. Bir başka ifadeyle işletmelerin ana sorunu ürettikleri mal ve hizmetleri tüketecek kişilerin tutum ve davranışlarını yönlendirmektir. Bunu yapabilmek için bir çok bilim dalında daha çok tüketimin medeniliğin gereği olduğu yolunda araştırma ve propaganda yapılmaktadır. Daha çok tüketmek için değişik pazarlama teknikleri ve ikna yöntemleri geliştirilmeye çalışılıyor. Farklı düzeylerdeki bütün yöneticilerin yaptığı iş tüketimi artırıcı kararlar alarak kaynakları lüzumsuz yere harcamaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi insan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar, tutumlar, değerler ve inançlar vardır. İnsanların çevreyi kirleten davranışlarını değiştirmek istiyorsak bu davranışlara sebep olan kıymet hükümleri gözden geçirmemiz gerekir. Olaya bu açıdan bakmadan çevre kirliliği konusuna sağlıklı bir çözüm getiremeyiz. Bu nedenle insanları erdem ve fazilete inandıracak bir kültürün değerlerini yürürlüğe koymadan her şeyi peşinden sürükleyen teknolojiyi denetlemek ve kirlenmenin önüne geçmek mümkün değildir.¹⁹⁵

c- Çevre Kirliliğinin Uluslararası Boyutları

Çevre sorunları uluslararası bir özelliğe sahiptir ve dolayısıyla dünyadaki bütün ülkelerini ilgilendirmektedir. Hiçbir ülke kendini bu sorumluluktan arındırıp benim böyle bir sorunum ve sorumluluğum yok

¹⁹⁴ Gürdoğan, **Kirlenmenin Boyutları**, a. g. e., s. 20.

¹⁹⁵ Gürdoğan, a. g. e.,s.34.

diyemez. Çünkü kendi sınırları içinde bu sorunu çözmüş olsa dahi başka ülkelerin onu etkilemesini engelleyemez. Bu nedenle dünyadaki bütün ülkeler birbirlerine karşı sorumludurlar.

Dünya bir sistemdir ve ülkeler bu sistemin alt sistemleridir. Alt sistemlerde meydana gelen herhangi bir bozulma ve fonksiyonunu yerine getirememesi sistemde o ölçüde bir bozulmaya yol açar. Örneğin dünyada CO₂ gazının artışı dolayısıyla meydana gelen iklim değişikliğinden, cilt kanseri yapan ışınları süzen ozon tabakasının inceliyor delinmesinden, Çernobil örneğinde olduğu gibi nükleer kazadan bütün ülkeler olumsuz etkilenmişlerdir.

Fizik ve kimyanın önemli konularından birini oluşturan “enerji ve maddenin korunumu” kanununa göre madde ve enerji hiçbir şekilde yok edilemez. Ancak bir şekilden ötekine dönüşebilir. Madde aynı haliyle ya da şekil değiştirerek umulmadık yerlerde karşımıza çıkar. Örneğin seyrelip dağılması için termik santralin bacasından atmosfere bırakılan SO₂, yada Çukurova’da kullanıldıktan sonra Seyhan nehrine karışıp Akdeniz’e ulaşan tarım ilacı ortamdan kaybolmaz. Er yada geç ekolojik sistemin bir yerinde karşımıza çıkar. Ya ormanlarımızı yok eder ya da Akdeniz’in balıklarını zehirler.¹⁹⁶

Avrupa’da ya da ABD’de kullanılan DDT Antarktika kıtasındaki Penguenleri niçin ilgilendirsin? Fakat ilgilendiriyor. Karadeniz’in doğu ucundaki Kiev şehri civarındaki nükleer reaktördeki bir kaza Türkiye’nin öbür ucundaki mesela İzmir’deki bir çay tiryakisini ilgilendirdiği gibi. Ülkelerin ekolojik yönden birbirlerine ne kadar bağlı olduklarını gösteren bir başka örnek ise asit yağmurudur. Kanada’nın ormanları ve gölleri zaman zaman sirkeye yakın bir keskinlikte yağın asit yağmurlarıyla kuruyor. Kanada’ya düşen bu asit yağmurunun kaynağı ABD’dir. İskandinav ülkelerinin gölleri asit yağmuru nedeniyle kuruyor. Bunun kaynağı ise İngiltere ve Almanya’dır.¹⁹⁷

İngiliz araştırmacılar 1960 yılında Antarktika’ nın Penguenlerinde DDT buldukları zaman bütün dünya şaşırıldı. Çünkü bu kimyasal madde sadece on beş yıldır kullanılmaktaydı ve hiç kimse buzlarla kaplı Antarktika’ da DDT kullanmamıştı. Oysa bu madde Penguenlerin dokuların kadar işlemişti. Tropik ormanlardan Antarktika kıtasının tüm canlıların dokusunda DDT’ye rastlandıktan sonra ancak DDT’nin bütün dünyanın ekolojik sistemini etkileyen bir kirletici olduğu anlaşılmıştır. Bu durum karşısında DDT imal eden işletmeler

¹⁹⁶ Mine Kışlalıoğlu ve Fikret Berkes, **Çevre ve Ekoloji**, İstanbul,1990, s.21.

¹⁹⁷ Kışlalıoğlu ve Berkes, s.72.

Antarktika'nın canlılarında bile DDT bulunduğuna göre bu maddenin her zaman ve her yerde bulunan bir kimyasal olmadığı ne malum? diyerek kendilerini savundular ekologlar için bu sorunun cevabını vermek zor olmadı. Kutup kaşifi Scott ve ekibinin 1945'den önce avladıkları ve barmaklarında yıllarca önce donmuş halde bozulmadan kalmış kuşlarda DDT'nin zerresi bile yoktu.¹⁹⁸

İşte yukarıda anlatılan nedenlerden dolayı konu ile ilgili geçmiş yıllarda kabul gören fikirlerimizi değiştirmemiz gerekir. Çünkü artık eskisi gibi atalım çöpleri denize, deniz alıp bir yerlere götürsün, sanayii atıklarını nehirlere boşaltalım nehirler sürükleyip götürür ve kurtuluruz. Linyit santralinin bacasını çok uzun yapaalım duman uzaklara gitsin ve havayı kirletmesin. Nükleer enerji santrali artığını derinlere göm başına dert açmasın gibi düşünceler artık yıllar önce dünyayı uçsuz bucaksız gördüğümüz dönemlerde kabul görürdü. Çöplerimiz ve atık sularımız miktarca az ve nitelikleri bakımından tabiata uygun ve az zararlı maddeler olduğu dönemlerde bir sorun çıkarmıyordu ama günümüzün toplumunda durum böyle değil. Örneğin toprağa gömülen zehirli atık maddelerin yer altı sularının özelliklerini bozarak bu suları dahi kanserojen madde taşıır hale getirdiği tespit edilmiştir.¹⁹⁹

Dünyayı bu şekilde kirletip çöplüğe çevirirsek dünya çöplüğü ancak kıyametin kopmasıyla temizlenir. Belki de kıyametin kopması bu yüzden olacaktır?!!!

d- Çevre Kirliliği Konusunda Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Arasındaki Tartışmalar

Çok uluslu İşletmelerin uluslararası pazarlardaki pazarı ele geçirme ve pazar kapma yarışında sergiledikleri mücadelenin benzeri ve hatta daha şiddetli ve acımasız gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında çevre kirliliği konusunda yaşanmaktadır.

Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelerin kendi problemlerine çözüm bulmaktaki başarısızlığından faydalanarak çok uluslu işletmeler aracılığı ile çevreye zararlı olan yatırımları bu ülkelere yaparak onların geleceğini tehdit etmektedirler. Örneğin az gelişmiş ülkelere yapılan yabancı yatırımların önemli bir kesimini, petrol, kimyasal maddeler, madenler, kağıt ve taşıtlar gibi çevreye karşı duyarlı iş konuları oluşturmaktadır. Şüphesiz az gelişmiş ülkelere yabancı sermaye

¹⁹⁸ Kışlalıoğlu ve Berkes, s.72.

¹⁹⁹ "Esptein Edwin M.; The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness, California, **Management Review**, 19, Sayı :3,1987, s.100.

yatırımları yapılmasının çevre kirliliği etkisinden başka bir çok nedeni daha vardır. Fakat günümüzde bu nedenler içerisinde üç tanesi çok belirgin bir şekilde görülmektedir. Bu nedenlerden birincisi uluslararası kar farklarıdır. Yurt dışındaki karlar ana ülkeden daha yüksek olduğu sürece yatırımlar yabancı ülkelere yapılacaktır. İkincisi az gelişmiş ülkelerde iş gücünün ucuz olması ve bu ülkelerin geniş bir pazar alanı olmasıdır. Üçüncü faktör ise bu ülkelerde rekabetin eksikliği, yasal ve hukuki denetimlerin azlığıdır.

Çevre kirliliği dünyanın geleceğini tehdit eden bir sorun haline gelmeye başladığı yıllardan beri bu konuda çeşitli konferanslar düzenlenmiştir. Bunların biri 1992 yılında Brezilya'nın Rio De Janerio şehrinde yapılan "Birleşmiş Milletler Rio Çevre ve Kalkınma Konferansı" dünyanın çevre sorunlarına global çözümler bulmak yerine büyük ölçüde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki mücadelelerle geçmiştir. Konumuza bir ışık tutacağı düşüncesiyle bu zirvedeki tartışmalardan kısaca şöyle gelişmiştir.

Rio zirvesinde gelişmiş ülkeler kirlettikleri dünyayı temizlemek yolunu seçmek yerine daha az kirletmeyi tercih eder göründüler. Şüphesiz ki daha az kirletmek sorumsuzca kirletmeye oranla başlangıç için iyi sayılır ve umut verici olabilir. Fakat gelişmiş ülkeler daha az kirletmek için bile kendileri bir şey yapmayı taahhüt etmiyorlardı. Bunun yerine az gelişmişlere sanayileşmeden ve kalkınmadan vazgeçmeyi öneriyorlardı. Rio zirvesinde gayet açık ve sorumsuzca şunu söylüyorlardı "**ben yaptım sen temizle**" az gelişmiş ülkeler ise gelişmişlere dünyayı siz kirlettiniz siz temizleyin diyerek sorumluluğu onların üzerine atarken üzerlerine düşen vazifeleri yapmak gibi bir sorumluluk duygusu içinde olmadıkları görüldü. Dolayısıyla az gelişmiş ülkelerin gelişmişlere sorumluluğu yıkarken bunu çevre daha iyi temizlensin diye değil kendi kirletme haklarından vazgeçmemek için yaptıkları anlaşılıyordu.

Açıkça söylemek istedikleri gelişmişlerin dünyayı kirleterek ve dünyanın hammadde kaynaklarını sömürerek geliştikleri bu aşamadan sonra az gelişmişlerin sıra kendilerine geldiğinde çevre kirlenmesin diye bundan vazgeçmek istememeleridir. Çünkü, gelişmiş ülkeler dünyayı kirleterek refaha ve konfora ulaşmışlardır. Onlar dünya nimetlerini yeterince tattıklarından artık sıra kendilerine gelmişken bu haklarını kullanmadan vazgeçemezler. Bundan sonra kirletme haklarını kullanarak kalkınacak. Refaha ve konfora kavuşacaklardı. Dünyayı

temizleme işine işe gelişmişler bakmalıydı.²⁰⁰ Sonuç olarak Rio çevre zirvesinde dünyayı kirletme bir hak olarak algılandı.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki bu mücadeleye verilecek olan örneklerden biri de 1987 yılında New York un Islip belediyesine ait üç bin tonluk çöp yükünü çeken “şafağın söküşü” adlı emektar bir çekme gemisinin yaşadığı maceradır. Bu geminin görevi yedeğindeki gemide taşıdığı çöplere bir yer, daha doğrusu bir çöplük bulmaktı. Ancak iki ay kadar süren 8.000 km’ lik uzun bir yolculuktan sonra sonuç hüsrana oldu. Zira altı ABD eyaleti bu çöpleri kabul etmedi. Florida eyaletine kadar yolculuk eden çöpler sonunda ABD de kabul görmedi. Hatta daha da ileri gidildi. Meksika ve iki fakir orta ABD ülkesine para teklif edilmesine rağmen bu ülkeler çöpleri kabul etmedi. Sonunda çöpler üretildikleri topraklara New York a mahkeme kararıyla geri döndü. Çöp konusunda bir başka örnek 1988 yılında İtalya dan getirilip Nijerya ya dökülmek istenen çöplerdir. Bu olay üzerine Nijerya hükümeti çöp ve artıklarının geri alması için İtalya ya ultimatoma verdi.²⁰¹

İtalya ile ilgili bir başka olay ise 1988 Haziran ayında gerçekleşti. Gazetecilerin “ölüm taciri” olarak adlandırdıkları bazı Lübnanlı tüccarlar İtalya’dan para karşılığı 2.400 ton kimyasal atık ithal ettiler. Halktan gelen tepkiler sonucunda Lübnan İtalya ile temasa geçerek bu artıkları ülkesinden uzaklaştırmalarını istedi. Uzun müzakerelerden sonra İtalya bu artıkları Lübnan’dan alıp bu defa yakılmak üzere Pasifikte bir adaya yollamayı kabul etti.²⁰²

Görülüyor ki çöpleri üçüncü dünya ülkelerine gönderme fikri gelişmiş ülkelere cazip geliyordu. Gönderilen çöplerin zararsız olduğunu ileri süren gelişmiş ülkeleri, Afrika ülkeleri madem bu kadar zararsız öyleyse niçin kendi ülkenizde tutmuyorsunuz? Şeklinde cevaplandırıyorlar. Tabi ki doğru olan şayet bir ülke çöplerini kendi ülkesine dökemiyorsa başka bir ülkeye de dökmemesidir. Yeni çöplük açacak alanlar giderek daraldığına ve denize dökmek veya yakmak çevre ve sağlık açısından sakıncalı olduğu için çözüm olamayacağını ve üçüncü dünya ülkelerine ihraç etmek hem yanlış bir hareket ve hem de uzun süre devam devam ettirilemeyeceğine göre o halde ne yapmak gerekir? Bu konuda en rasyonel çözüm şüphesiz ki kirlenmenin kaynağını kurutmaktır. Diğer bir ifade ile hiç kirletmemek ya da mümkün olduğu kadar az kirletmektir.

²⁰⁰Ömer Çelik, Rio Çevre Zirvesine Kısa Bir Not, **İktibas Dergisi**, Temmuz 1992,s.17-24.

²⁰¹ Kışlalıoğlu ve Berkes, s.142-143.

²⁰² Kışlalıoğlu ve Berkes, s.144.

Ey Muhammed; göğün, insanları bürüyecek ve gözle görülecek bir duman çıkacağı günü bekle, bu can yakıcı bir azaptır.

Kuran-ı Kerim Duhan Suresi Ayet: 10

2-Çevre Kirliliği ve Genel Denge

a-)Başlıca Kirlenme Alanları

I-Havanın Kirlenmesi: Günümüzde çevre kirliliği denince ilk akla gelen problemlerden biri de hava kirliliği ve onunla ilgili meselelerdir. Çünkü bütün canlılar için birinci derecede zaruri bir ihtiyaç olan hava aşırı derecede kirlenmektedir.²⁰³ Kur'an-ı Kerim'de Duhan suresinde havanın kirlenmeye maruz kalacağına işaret ederek şöyle deniyor: *Ey Muhammed, göğün, insanları bürüyecek ve gözle görülecek bir duman çıkaracağı günü bekle, bu can yakıcı bir azaptır.*²⁰⁴ Ayette bahsi geçen "gözle görülecek duman" ifadesi geçmişte kış aylarında bazı şehirlerimizde yaşadığımız durumu hatırlatmaktadır. Mesela 1970'lerin sonlarıyla 1980'lerin başlarında Türkiye'nin başkenti Ankara'da ki hava kirliliği tam bu ayette geçen ifadelere benziyordu. John R. Goldsmith, *Hava Kirliliğinin İnsanlara Tesirleri* isimli kitabında şöyle diyor:

"Bir insan yiyecek olmadan ortalama beş hafta yaşayabilir. Beş gün susuz yaşayabilir, ama beş dakika havasız yaşayamaz. Aynı eserinde J.R. Goldsmith şunları da belirtiyor: normal bir insan bir günde 1,5 Kg su içer ve 15 Kg. hava teneffüs eder." Hava teneffüs yoluyla ciğerlere girer. Orada oksijeni bırakır ve karbondioksit olarak dışarı çıkar. Bu yüzden sadece nefes alıp verebilmek bile büyük bir nimettir.²⁰⁵ Çünkü nefes alamazsak saniyeler içinde büyük bir darlıkla karşılaşırız. Aldığımız nefesi dışarı veremezsek yine darlıkla karşılaşırız.

Hava kirliliğinin esas mahiyeti havada canlıların yaşaması için gerekli olan oksijen oranının azalması, buna karşılık zehirli gazların oranının yükselmesidir. Bu zehirli gazların ve dolayısıyla havayı kirleten maddelerin başında (CO), (SO₂), (NO₂), (F), (H₂S), (NH₃), organik tuzlar ve metan gibi maddeler gelmektedir. Bu gazlar havanın terkiibini bozdukları ve oksijen oranını azalttıkları için canlıların (insan, hayvan ve bitkilerin) hayatlarını tehlikeye sokmakta ve çeşitli hastalıklara sebep olmaktadır. Bu yüzden çeşitli solunum ve akciğer

²⁰³ İbrahim Canan, **İslam'da Çevre Sağlığı, Çağımız Problemleri ve İslam**, Cihan Yayınları, İstanbul, 1986.

²⁰⁴ Kur'an-ı Kerim, Duhan: 44/10-11.

²⁰⁵ Taşkın Tuna, **Çevre Kirliliği**, 3. Baskı, İstanbul, 1983, s.70.

hastalıkları, kanser v. b. hastalıkların sanayi inkılabı öncesine oranla günümüzde daha sık rastlanmasının nedenlerinden biri de hava kirliliğidir.²⁰⁶

Hava kirliliğinin belirtilen bu hastalıklara neden olmasının yanında insanların elbiselerini daha sık temizlemelerinden, evlerini daha sık boyamalarına kadar birçok olumsuz etkileri vardır. Söz konusu bu gazlar havaya çeşitli faaliyetlerin sonucunda atılmaktadır. Bu faaliyetlerin içinde en önemlisi ve konumuzu ilgilendiren işletmelerin havaya bıraktıkları zehirli gazlardır. Bu zehirli gazlar ve bu gazların havaya atıldığı sanayi tesislerin başlıcaları şunlardır:

SO₂: Bakır, gübre, porselen, seramik, tuğla, cam, çinko, kurşun, çimento fabrikalarından atılmaktadır.

FL: Alüminyum sanayi, bakır sanayi, tuğla kiremit fabrikalarından atılmakta.

CO: Termik santraller, demir çelik sanayi, petrol dağıtım tesisleri, fosil yakıtlardan çıkmaktadır.

NH₃:Deri sanayi, gübre sanayi, şeker fabrikalarından çıkmaktadır.

H₂S: Petrol rafinerileri, selüloz ve kağıt sanayi v. b. dir.

Örnekleri çoğaltmak mümkündür. Görüldüğü gibi havaya karışan zehirli gazların önemli bir bölümü işletmelerin faaliyetleri sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle işletmeler en azından bacalarına filtre takarak ve ya başka yöntemlerle havaya bıraktıkları zehirli gazların oranını minimize etmek için çalışmalar yaparlarsa olumlu sonuçlar alınabilir.

Fakat “**sanayileşmek istiyorsak hava kirliliğini tabi karşılamalıyız**” düşüncesi ile hareket edilirse olumlu sonuç alınmaz. Sanayi kuruluşlarında seçim yapılırken öncelikle en az kirleten yöntemlerin seçilmesi gerekir. Bunun yanı sıra kurulacak fabrikalar arıtma tesisleriyle birlikte düşünülmelidir.

Havayı kirleten maddelerin bir diğeri de kara, hava, deniz taşıtlarının egzoz gazlarıdır. Egzoz gazlarının içinde karbon monoksit

²⁰⁶ Erol Eren, Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, **Organizasyon**, İ. Ü.İ. F. İşl. İkt. Ens. Yay., Sayı:4, Yıl:1.

ile azot oksitleri vardır. Ayrıca taşıtlar kurşun tetra etilen adlı çok zehirli bir gazın atmosfere karışmasına da neden olmaktadır.²⁰⁷

Çeşitli canlı organizmalarla hava, su ve toprak arasında devamlı bir alışveriş vardır. Mesela toprakta ve suda yaşayan bakterilerden bir kısmı azot gazının havadan organik maddelere ve oradan da tekrar havaya geçmesini sağlarlar. Şayet fabrika bacalarından havaya atılan gazlar bu faydalı bakterileri yok edecek olursa havada azotun kalmama durumu gibi bir tehlikenin doğma ihtimali olabilir. Bu nedenle insanlığa hizmet gayesiyle kurulan fabrikalarda gerekli tedbirler alınmazsa dünyanın tabii dengesi bozulabilir.

II-Toprağın Kirlenmesi: Çevre sorunlarının önemli bir bölümünü de tabiatın temel unsurlarından biri olan toprağın kirlenmesi oluşturur. Toprak su ve hava gibi çeşitli sebeplerle kirlenmekte, aşınmakta ve faydalı olmaktan çıkma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu müessif durum bir taraftan yağmur ve rüzgarın tesiriyle ekime elverişli toprağın sürüklenip gitmesi sonucu ortaya çıktığı gibi bir taraftan da kimyevi atıklarla toprağın zehirlenip bitki yetiştirmez hale gelmesiyle ortaya çıkmaktadır.

Toprağın kirlenmesinin özeti çeşitli atık maddelerin toprağa bırakılması ve ya erozyon sonucunda toprağın esas rolünü yapamaz duruma gelmesidir. Bu olayların bir kısmı çoğunlukla tabiat kuvvetleri vasıtasıyla meydana gelmesine karşılık bir kısmı da insanların, mekanı çeşitli maksatlarla sorumsuzca kullanmaları sonucunda ortaya çıkan sorunlardır. Erozyon ya da taşlık çoğunlukla tabiatın ya da toprağın veya toprak yapısının sonucu olarak karşımıza çıkarken fazla ya da yanlış gübrelemekten, sanayi atıklarının toprağa sızmasından, yerleşim ve sanayi maksadıyla verimli arazilerin kullanılmasından doğan sorunlar da insanların mekanı çeşitli araçlarla yanlış kullanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır.²⁰⁸

Toprağın üst tabakası, 10 ile 40 cm. kalınlığında humus denilen bir örtüye sahiptir. Bütün bitkisel hayat bu tabakada meydana gelir. Bu tabaka toprağın üstü olduğu için dış tesirlerden en fazla zarar gören kısımdır. Çabuk ve kolayca tahrip edilen bu tabakanın yeniden oluşması için yüzyıllar geçmesi gerekir. Mesela 2 cm.'lik bir humus örtüsü için 200-300 yıllık bir zaman geçmesi gerekir.²⁰⁹

²⁰⁷ Erol Eren, a. g. e., s.28.

²⁰⁸ **Türkiye'nin Çevre Sorunları**, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Ankara, 1989, ss.245-246.

²⁰⁹ Erol Eren, Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, a. g. e.,s.30.

İşte toprağın bu tabakası fabrika atıklarıyla kirletilip bozulmakta, toprağın verimliliği düşmekte ve insan sağlığı için zararlı olan bazı maddelerin topraktan elde ettiğimiz yiyeceklerde birikmesine neden olmaktadır.

III- Suların Kirlenmesi: Suların kirlenmesi denince başta içme suları olmak üzere denizler göller, akarsular ve yer altı sularını dünyanın tüm su kaynaklarını kastediyoruz. Bu nedenle bütün bu suların kirlenme şekli ve kirleticileri de farklıdır. Genel olarak suların kirlenmesi evsel ve endüstriyel atıkların su ortamlarına arıtmaksızın bırakılmaları tarımda kullanılan doğal ve yapay maddelerin sulara taşınmaları ile olur.

Suların bir takım zararlı maddelerle kirletilmesi veya yeryüzünde su dengesini sağlayan orman miktarlarındaki sürekli azalmalar nedeniyle mevcut su kaynaklarının azalması insanlığın gelecekte su kirliliği ile karşı karşıya kalacağını işaret etmektedir. Üstelik buna sanayi ihtiyaçları için çeşitli oranlarda değişen su miktarları da eklenirse kıtlık tehlikesi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır. Örneğin bir ton çimento $3\frac{1}{2}$ ton, bir ton selüloz için 800 ton, bir ton kağıt için 220 ton suya ihtiyaç vardır.²¹⁰

Sanayi atıkları ve atık suları ayrışmaz ya da güç ayrışabilir türden maddelerin yanı sıra toksit bileşenleri de içerdiklerinden bu maddelerin alıcı ortamlarda bırakılmalarının etkileri çok daha olumsuz ve kalıcıdır.²¹¹

Diğer yandan içme sularının yanı sıra su ürünleri bakımından önemli bir kaynak teşkil eden deniz ve kıyı sularının kalitesinin korunması gerekirken dalgıçların tespitine göre günümüzde Ege ve Marmara kıyılarındaki koyların dipleri PET cinsi plastik şişelerle dolu vaziyettedir. Halbuki bu tür şişeler 1980’li yıllardan sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Şayet bu şekilde “**kullan at**” tutumu bir yarım asır daha devam ederse denizlerin ve kıyıların hali ne olur?

Burada önemli bir nokta ise para ödeyerek çevremizi kirletmemizdir. Çünkü insanlar şişeler için belli bir miktar parayı suyu alırken ödüyor. Üretici firmanın hiçbir sorumluluğu yok, firma depozito

²¹⁰ Erol Eren, Ekolojik Dengenin Bozulması, a. g. m., s. 28.

²¹¹ Türkiye’nin Çevre Sorunları, ss. 63-64.

da istemiyor. Üretici kar ediyor ama ülke ekonomisi zarar ediyor. Tüketiciler de pahalı mal alıyorlar.²¹²

Sudaki kirleticilerin olumsuz etkileri kirleticilerin türüne göre bazen farklı durumlar gösterebilir. İşletme yönetiminin önemli konularından birini oluşturan “**sinerji**” etkisi çevre kirliliği konusunda da geçerlidir. Şöyle ki kirleticilerin bir arada bulunmaları tek tek buldukları durumdan daha zararlıdır. Anti sinerji ise kirli iki maddenin birbirini etkilemesi sonucu nötralizasyon v. b. şekilde kirliliğin azalmasıdır.²¹³ Fakat günümüzde uygulamalar kirlilik konusunda antisinerjik değil sinerjik bir durumun söz konusu olduğunu göstermektedir.

IV-Gürültü Kirliliği: İş adamlarının ve ya bütün insanların çevreyle ilgili sorumlulukların içinde belki ilk bakışta önemsiz gibi görülebilir. Fakat belirli bir seviyenin üstündeki bir sesin aniden ortaya çıkması insanı oldukça rahatsız ettiği bir gerçektir. Mesela belli aralıklarla damlayan bir musluk bile insanı ne kadar rahatsız eder? Aynı şekilde trafiğin yoğun olduğu bir caddede ki arabaların gürültüsü de insanları o kadar rahatsız eder. Fabrikalardaki makinelerin gürültüleri, atölyelerdeki tezgahların çıkardığı gürültüler, uçakların iniş ve kalkışlarındaki gürültüler, hatta düğün salonlarından ve ya gece kulüplerinden gelen müzik sesleri başlıca gürültü kirliliği örnekleridir. Hatta bu konuda biraz da mizahi bir lisanla şöyle bir olay anlatılır:²¹⁴

“Otelin birine gece yarısı gelen bir müşteri odasında ayakkabısını çıkarıp fırlatıp yere atmış. Sonra çıkardığı gürültü üzerine diğer tekini ise usulca yere bırakmış. Ancak bir alt katta yatan bir başka müşteri diğer teki ne zaman atacak diye beklemiş durmuş. Sonunda dayanamayıp bir üst kattaki odaya çıkmış: “kardeşim saatlerdir bekliyorum. İkinci teki ne zaman atacaksın?”

Gürültü kirliliği esasında teknolojik gelişmenin tabii bir neticesidir. İnsanlar eskiye göre daha müreffeh, daha medeni bir çevrede yaşadıklarından medeniyetin beraberinde getirdiği makineleşmeyi ve onunla birlikte ortaya çıkan problemleri de kabul edecektir. Bu yüzden de sessiz, sakin ve huzurlu bir dünya bulmak herhalde bundan sonra oldukça zor olacak. Ama gürültü sebebiyle birçok insanın sinir sisteminin bozulduğu, işitme organları başta olmak

²¹² Kışlalıoğlu ve Berkes, a.g. e., s.44.

²¹³ **Türkiye'nin Çevre Sorunları**, a. g. e., s. 64.

²¹⁴ Taşkın Tuna, a. g. e., s.60-61.

üzere vücudunda çeşitli bozuklukların ortaya çıktığı, sindirim sisteminin bozulduğu biliniyor.

Gürültü kaynağının mesafesi arttıkça verdiği rahatsızlık da azalır. Yapılan bazı deney ve hesaplamalara göre yoldan uzaklığı 100m. olan bir noktada bir karayolu taşıtının gürültüsü 70 db. olarak ölçülmüştür. 60m uzaktaki bir trenin gürültüsü ise 90 db. , 200 m uzaktaki bir jet uçağından çıkan gürültünün ise 100 db. olduğu ölçülmüştür. Motorlu kara taşıtları içinde de ortalama olarak otomobiller 70 db., otobüs ve tramvaylar ise 90db. şiddetinde gürültü çıkarmaktadırlar.²¹⁵

Gürültü her ne kadar insanların sağlığı için anında ve doğrudan bir tehlike teşkil edecek seviyede şimdilik değilse de sürekli gürültüye maruz kalma sonucunda insanın uyku saatleri azalır ve iş verimliliği düşer. Gürültünün insanın huzuruna ve insanın çevresindeki estetik değerlerden istifadesine olumsuz yönde tesir eden bir kirletici olarak önemi her geçen gün daha da artmaktadır.²¹⁶

b- Ekolojik Denge ve Kainattaki Genel Denge

Kainatta her şey, kara hava ve denizlerdeki elementlerin yüzde oranlarına varıncaya kadar her şey canlıların yaşayabilecekleri şekilde dengelenmiştir. Diğer bir ifadeyle kainatta genel bir denge söz konusudur. Örneğin Güneş'in Dünya'ya olan uzaklığı 149,5 milyon kilometredir.²¹⁷ Bu mesafe biraz daha uzun olsaydı insanlar Dünya'da soğuktan donarlardı, şayet daha yakın olsaydı bu defada sıcaktan yanarlardı. Bunun yanı sıra Güneş'ten gelen zararlı ışınların süzülüp insanlara zarar vermemesi için atmosferin üzeri ozon tabakasıyla kaplanmıştır. Dünya da bir saniyede 17 milyon ton su okyanuslardan buharlaşmakta ve yine aynı miktarda su yeryüzüne yağmur olarak düşmektedir.²¹⁸

Aynı şekilde binlerce yıldan beri Dünya'daki bütün bitki ve hayvanların sayısal oranları aşağı yukarı aynı değerdedir. Örneğin kaplumbağaların sayıları ile kaplanların sayısının aynı nispette kaldığı gibi at kestaneleri ile keçi boynuzlarının sayısı oransal olarak çok değişmemiştir. Çekirge sürülerinin çoğalarak bütün Dünya'yı işgal etmedikleri gibi, hamamböcekleri de çok hızla üreyip evlerimize hücum

²¹⁵ Taşkın Tuna, a. g. e. ,s.63.

²¹⁶ Taşkın Tuna, a. g. e., s.63.

²¹⁷ David Halliday ve Robert Resnick, Çev: Cengiz Yalçın, **Fiziğin Temelleri 1, 3.**

Baskı, Ankara, 1988, s.424.

²¹⁸ Taşkın Tuna; a. g. e., s.9.

etmemişlerdir. Sarı papatya çiçekleri Dünya'dan silinip gitmedikleri gibi ısırgan otları da bugüne kadar yok olmamışlardır.²¹⁹

Kainattaki bu genel denge hakkındaki benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. İşte yukarıda belirtildiği gibi insan, hayvan ve bitki bütün canlıların tabiatla olan münasebetlerindeki ahengi sağlayacak genel bir denge mevcuttur. Fakat tabiattaki bu dengeyi sağlayan ilişkiler çoğu zaman gözümüze görünmez, ancak günümüzde olduğu gibi denge bozulduktan sonra bunu fark ederiz.

Kainatta ne işe yaradığını çoğu zaman anlayamadığımız her şeyin özellikle de hayvanların hepsinin bir rolü ve daha doğrusu bir sorumluluğu vardır. Köpek balıklarından örümceğe, kurbağadan yılanlara, arılardan, karıncalara varıncaya kadar. Konuyu uzatıp dağıtmamak için bunlar içerisinde sadece köpek balıkları ve örümceklere kısaca bir değinilecek.

Köpek balıkları dünyanın en çalışkan temizlik işçileridir. Yorgunluk nedir? Durup dinlenmek nedir? Bilmezler. Onlar bir canavara benzetilirler. Ama onları temizlik işçilerine benzetmek daha doğrudur. İki yüzden fazla türü bulunan köpek balıklarının çok azı insana zarar verir. Onların asıl görevi denizleri cenazelerden (leşlerden) temizlemektir. Türlerine göre denizin çeşitli derinliklerini paylaşmışlardır.

Denize bir damla kan düşünce kilometrelerce uzaktaki köpekbalıklarına hemen sinyal gider. Sanki burada bir ceset var. Bu cesedi ortadan kaldır der gibi. Köpek balığı en küçük bir kokuyu ve titreşimi hemen alır, yönünü tayin eder ve saatte yetmiş kilometre hızla oraya ulaşır ve birkaç dakika içinde cesetten en küçük bir iz kalmaz.

Köpek balıklarına uyumak ve dinlenmek yoktur. Çünkü onların hava keseleri olmadığı için bir an duracak olsalar nefes alamaz, boğulur ve dibe çökerler. Bu yüzden onlar her gün 24 saat devriye gezen bir temizlik işçisi gibidirler. Denizlerde her saat sayısız denecek kadar çok canlılar ölür. Ama denizler hep temizdir. Çünkü temizlik işçileri olan köpek balıkları emir almışlar ve görev başındadırlar. Denizlerde sadece pet şişeler gibi insanların yaptıkları kirlilik vardır.²²⁰

²¹⁹ Taşkın Tuna, a. g. e., s. 40.

²²⁰ Ümit Şimşek, **Bakıp da Görmediklerimiz**, 2.Baskı, Nesil Yayınları, 1997, ss.162-163.

Yeryüzündeki binlerce hayvanın benzer özelliğini anlatarak konuyu uzatmamak için bir başka tür hayvandan örümcekten ve yarasalardan da bahsedip konu bitirilecektir.

Örümceklerin ağları incecik ipekten bir dantel gibidir. Her düğümü ve atkısı ince hesaplanmış bir dantel gibidir. Örümcek onu avını yakalamak için örer. Fakat nasıl bir sanat işlediğini kendisi de bilmez. O sadece ağ örer. Ağın farklı yerleri için başka başka cinslerden ipekler üretir. Örümcek böcek nüfusunun dengelenmesinde görevlidir. Yediği böcekler onun vücudunda ipek olur, dantel ipi olur. Basit bir örümcek ağı dediğimiz şey bir bina yapılı gibi planlanmış hangi malzemenin nerede kullanılacağı kesin olarak belirlenmiştir. Herhangi bir cins ipek, örümceğin vücudunda ayrı bir noktadan çıkar. Hangisinin nerede nasıl kullanılacağını bilmez. O sadece kendisine ilham edileni yapar.

Örümceklerden bazıları ağlarını bir sepet gibi örer ve sonra onu bir kement gibi atarak avını yakalar. Onda bir sanat eseri vardır. Ama örümcek işlediği sanatın inceliklerinden habersizdir. O sadece ağ örer, nişan alır, kement atar ve avını yakalar.²²¹

Yer yüzündeki binlerce hayvandan biri de yarasalardır. Yarasalar, gece uçan zararlı böcekleri yiyerek beslenirler. Yarasaların sayısı azalırsa tarıma zarar veren böceklerin sayısı artar. Tarımsal ürünleri böceklerden kurtarmak için bu defa suni tarım ilaçları gerekir. Halbuki uygun sayıda yarasa olursa ürünlere zarar veren böceklerin sayısı azalır.

c- Genel Dengenin Bozulması

Terazinin bir kefesine kalkınmayı diğer kefesine de tabiatın korunmasını ve tabi dengenin bozulmaması konulursa terazinin dengede kalmasını sağlama çalışmalarına çevrecilik denilebilir. Dengeyi sağlayabilmek oldukça zor ve hassas bir durumdur. Bu ekolojik ve genel dengeyi günümüzün insanı “**daha çok üretim ve daha çok tüketim**” gibi saçma bir fikri nedeniyle bozmaktadır. Ayrıca bir kısım hayvanları da vahşi diyerek, bir kısmını da zararlı diyerek öldürmektedir. Halbuki vahşi ya da zararlı sandığımız bu hayvanların ve bitkilerin tabiatındaki (sistemdeki) genel dengeyi sağlamada önemli rolleri vardır. Örneğin Güneydoğu Anadolu bölgesinde yılanların yok edilmesiyle kazanıldığı zannedilen zaferin gerçekte bir zafer olmadığı

²²¹ Ümit Şimşek, a. g. e., ss. 128-129.

tarımdaki zararlıların artıp ekinler telef olduktan sonra anlaşılıyor.²²² Tabiata karşı zafer kazanma iddiasında olan ve zafer kazandığını sanan insanlar aslında yenilgiye uğradıklarını DDT örneğinde olduğu gibi biraz geç fark ediyorlar.

Söz konusu bu dengenin bozulmasıyla Dünya'nın ısı yükselmiş ve kutuplardaki buzullar erimiş ve böylece denizlerin su seviyesi yükselirken karalardaki suların (ırmaklar, göller) seviyesi azalmaya yüz tutmuştur. Ayrıca iklimlerde de değişiklikler olmuştur. Çünkü fizikteki her etkinin bir tepkisi olur kuralı ekolojide de geçerlidir. Bu nedenle tabiattaki dengenin nasıl işlediğini bilip anlamadan tabiata hükmetmek gibi bir anlayış uğruna (doğrusu tabiatla barışık yaşamaktır) müdahalede bulununca sonuçta tabiatın bir çeşit geri tepme ilkesi diyebileceğimiz asit yağmuru, çevre kirliliği, tabii afetler vs. ile karşılaşırız. Bu arzu edilmeyen durumlarla karşılaşmamak için insan tabiata hükmetmeye değil tabiatla barış içinde yaşamaya çalışmalıdır. Bunu yapabilmesi için de insan önce kendisi ile barış içinde olmalı, sonra diğer insanlarla barış içinde olmalıdır ki ondan sonra ancak tabiatla barış içinde olabilir.

3- Çevre Kirliliği Muhasebesi

İşletmelerin topluma olan etkileri ile ilgili olarak geliştirilen bir muhasebe sistemi olan çevresel muhasebe sistemi işletmenin, üretim, dağıtım, pazarlama faaliyetleri esnasında ve hatta ürünün tüketilmesinden sonra da çevresine yaptığı etkileri ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu etkiler ise malzeme ve enerji tüketimi, katı atıklar, hava su ve toprağı kirleten maddelerin miktarlarını fiziksel değerlerle ölçerek belirlenmektedir. Kirletici maddeler ve atıkların her biri kendilerine özgü yöntemlerle hesaplanmaktadır. Çevre kirlenmesi muhasebesinde iki önemli problem vardır. Birincisi çevre kirlenmesini kontrol etmek için işletmelerin katlanacakları maliyetlerin nasıl muhasebeleştirileceği ikincisi ise bunların nasıl raporlanacağıdır.

Çevresel muhasebe sistemi işletmenin sosyal sorumluluklarıyla ilgili faaliyetlerinin bir bölümünü değerlendirmesinin yanında işletmenin genel ekonomik faaliyetleri ile ilgili faydalar sağlayabilecektir. İlk önce çevresel muhasebe sistemi işletmenin nitelik açısından büyümesi ve insan hayatının niteliğine katkısı açısından bir ölçü geliştirmektedir. İkinci olarak çevre kirliliğine karşı ve çevredeki kaynakların korunması için gerekli tedbirlerin hangi alanlarda alınması gerektiğini göstererek planlama ve karar almaya yardımcı bir araç

²²² Kışlahoğlu ve Berkez, a. g. e.,s.21.

olmaktadır. Üçüncü olarak ise çevre korunma tedbirlerindeki alternatif kullanma imkanlarının belirlenmesine yardımcı olabilecektir.

a-Çevre Kirliliğinin Maliyeti

Çevre kirliliği maliyetlerinin çok az bir bölümü kesin olarak ölçülebilir. Marmara ya da Karadeniz'in kirlenmesinin topluma bir maliyeti vardır. Ama bu maliyeti tam olarak hesaplamak mümkün değildir. Örneğin bu kirlenme balıkçılık ticaretini azaltır. Peki balıkçılık ticaretinin azalma maliyeti nasıl hesaplanır? Bu hesabı yapmak oldukça zordur. Hesabını yapmakta zorluk çektiğimiz bir başka konu da balıkçılar ve araç gereçlerinin balıkçılıktan başka mesleğe geçirilmelerinin maliyeti ile her iki meslekten kazandıkları arasındaki farktır. Bu farka bir de balık yerine tavuk yemek zorunda kalan tüketicilerin kaybını da ekleyebiliriz.

Tabi bütün bunların yanı sıra bir de parasal olmayan sosyal maliyetler vardır. Şöyle ki bir işletme mamul üretirken kıt kaynakları kullanmakta, bu kaynakların azalmasına neden olmakta, çevreyi kirletmekte, çevrede yaşayanların sağlığını ve psikolojik dengesini etkilemektedir. Böylece de beden ve ruh sağlığı bozulan bireylerin topluma katkıları azalmaktadır. Kaçınılmaz olan bu sosyal maliyetleri minimize etmek iş adamlarının onlarca sosyal sorumluluklarından birini oluşturur.

Çevre kirliliğinin maliyetini kim ödüyor sorusunun cevabı; bütün toplum ödüyor. Halbuki bu maliyeti kirletene ödetmek gerekirken çoğu kez bu durum mümkün olmadığı için bütün toplum ödemektedir. Kirlettikleri çevreyi temizlemek için işletmelerin katlanacakları giderler şüphesiz ki maliyetleri yükseltecektir. Eğer maliyet farkları fiyatları yükseltmek suretiyle tüketicilere yansıtılırsa yapılan masrafların tümü tüketiciler tarafından ödenmiş olur.

Katlanılan ek maliyetler fiyatları yükseltmek suretiyle tüketicilere yansıtılmadığı takdirde vergilerin koruyucu özelliği dolayısıyla giderlerin yarısının devlet tarafından diğer yarısının da işletmeler tarafından ödenmesi gibi bir durum ortaya çıkar. Bu durumda devletin alacağı vergiler azalacağından bunun mali ve ekonomik sonuçları yine tüm toplum tarafından katlanılacaktır.

Bir başka yöntem ise çevreyi kirletenlerden vergi alma ya da belli ölçülerden daha fazla kirletenlere yasal yollardan engel olma olabilir. Fakat bu yöntemlerin de etkili olacağı şüphelidir. Çünkü vergiyi tüketicilere yükleme imkanının olduğu piyasa şartlarında bu durum bir tür kirlenmeye izin veren lisans anlamını taşıyacaktır. Çevre kirliliği ile ilgili harcamaların doğrudan devlet tarafından karşılanması da belki

yeni vergiler getirecektir. Yeni vergileri de bütün toplum ödeyecektir. O halde çözüm nedir?

Şüphesiz ki en uygun çözüm daha önce de açıklandığı gibi kirlenmeyi mümkün olduğu kadar kaynağında kurutmaktır. Diğer bir ifadeyle hiç kirlilememelidir. Çünkü kirlenme ortaya çıktıktan sonra çözüm arandığında toplumun katlanacağı bedel yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Bu nedenle sorunların ortaya çıkmasını beklemeksizin kirlenmeyi oluşturmayacak tedbirlerin önceden alınması gerekir. Bu konuyu Hz. Ömer'e ait olduğu söylenen şu söz çok güzel ifade etmektedir: **”Günahlardan sakınmak tövbe ile uğraşmaktan daha kolaydır.”** Ve ya **“zamanında bir adım atmayan tembel sonradan yüz adım atmamak zorunda kalır.”**

Çevre kirliliğini minimize etmek için işletmelere şu haklar verilmeli ve sorumluluklar getirilmelidir.²²³

1. Yeni kurulacak işletmelerde çevre kirlenmesini önleyici tedbirlerin alınması mecburi kılınmalıdır. Gerekli önleyici tedbirlerin alınmadığı işletme projelerine izin verilmemeli, teşvik ve kredilerden yararlandırılmamalıdır.
2. İşletmelerin çevre kirlenmesini kontrol etmek amacıyla yaptıkları harcamaların kamuoyuna açıklanması zorunlu kılınmalıdır.
3. Belli ölçülerde çevre kirlenmesini önleyici tedbirler almayan işletmelerin halka açılmasına (hisse senedi ve tahvil ihraç etmelerine) izin verilmemelidir.
4. Çevre kirlenmesi ile ilgili harcamaları öz sermayelerinin belirli bir yüzdesini aşan işletmelerin bu maliyetlerin tümünü vergi matrahlarından düşmelerine izin verilmeli, harcamaları düşük düzeyde kalan işletmelere bu hak tanınmamalıdır.

4- İşletmelerin Çevre Kirliliği İle İlgili Sorumlulukları

a.Çevreye Uyumlu Teknolojiler

Kirlenmenin boyutlarının ileri seviyede olması kirlenmenin tetikleyici boyutu olan teknolojinin dünya ölçüsünde denetlenmesinin zorunlu olduğunu gösteriyor. Çünkü teknolojinin ürünü olan makineler insanları kendi hızlarına ayak uydurmaları için peşlerinden sonu gelmez bir yarışa itmiş durumdadır. Yönlendirme gücü insanlardan makinelere geçmiştir. 1980’li yıllardan sonra bu durumu önlemek için bazı

²²³ Türkan Arıkan, “Çevre Kirlenmesi Muhasebesi”, **Yönetim**, İ.Ü.İ.F. İşl. Ens. Yayını, Yıl: 1, Sayı: 3, s.120.

ülkelerde aşağıda örneklerini göreceğimiz uyumlu teknolojiler geliştirmeye başlamıştır.

Mesela insan gücünün yeterli olduğu bazı Afrika ülkelerinde dizel ve benzin motorlarına bağlı pompalar yerine bisiklet pedalı ile çalışan pompalar geliştirilmiştir. Böylece enerji israfı, aşırı sulamadan doğan sorunlar, insan gücünün değerlendirilmesi ve ülke kaynaklarının petrole akması önlenmiş oluyor. Bu yöntem diğer kalkınmakta olan ülkelere yol göstermesi bakımından önemlidir ve bu manzara geri kalmışlığın örneği değil çevreye uyumun örneğidir.²²⁴

Hayvan gübresinden yanıcı gaz üretilip geriye kalan artıkları gübre olarak kullanma Çin' lilerin Dünya'ya tanıttıkları bir yöntemdir. Bunun adı "**biogaz**" dır. Biogaz üretimi kırsal kesimde yaşayan Çin' li aileler için büyük faydalar sağlıyor. Bugün Çin' de yaklaşık beş milyon biogaz tesisi vardır ve bu tesislerin ürettiği enerjiye eşit bir enerji üretebilmek için Çin iki büyük nükleer santral kurması gerekir.

Afrika' da Altın Sahili Amerika' dan pamuk ekme makineleri ve bunları çeken traktörler almak yerine Pakistan' dan elle pamuk ekme tekniğini öğretecek uzmanları getirtti. Böylece hem kalifiye olmayan işgücünü değerlendirdi ve hem de akaryakıt kullanma sorununu kaldırdı, diğer yandan da önemli ölçüde tasarruf sağladı. Pamuk rekoltesi olarak da makine kullanmaları halinde erişeceklerini tahmin ettikleri miktarın iki katını elde ettiler. Uyumlu teknolojilere bir başka örnek ise "**bambu kamışları**" dır. Dış etkilere karşı çok dayanıklı olan bambu kamışlarının su naklinde boru gibi kullanılması Filipinler' de çok eskilerde kullanılan bir yöntemdir. Alüminyumdan çok daha sağlam olan ve yerelde yetişen bambu kamışları şimdi Filipinler' de modern tarımda kullanılıyor. Almanya ve Amerikan firmalarının geleneksel usulle çimento üreten fabrika satmak istedikleri Asya ülkelerinde geniş çapta güneş enerjisinden ve pirinç kabuğundan yararlanarak elde edilen çimento uyumlu teknolojiye bir başka örnektir.²²⁵

Her şeyin tabii olanını kullanmaya ve uyumlu teknolojilere başka bir örnek ise sivrisineklerde mücadelede kullanılan DDT dir. Dünyada otuz yıl içerisinde binlerce ton DDT kullanıldı ve buna rağmen sıtma nedeni olan sivrisineklerle başa çıkılamadı. Hem çevre kirlendi ve hem de sivrisinekler üreyip sıtma yapmaya devam ettiler. "Gambusia" adındaki küçük balıklar sivrisinek yavrularını yiyerek geçiniyorlar. Bugüne kadar bu balıklar yoluyla sıtma ile savaşta alınan sonuç, DDT ile alınan sonuçtan çok daha başarılı olmuştur. Balığı kullananlar

²²⁴ Aydın Sezginer; Uyumlu Teknoloji, **Çevre Koruma Dergisi**, Sayı: 15, Ocak 1983, ss.15-16.

²²⁵ Sezginer, a.g.m., s.16.

uyumlu teknoloji üreten ülkeler, DDT yi kullananlar ise zengin daha doğrusu savurgan ülkelerdir.²²⁶

Konuya bir başka örnek olarak Avusturya’ lı tavuk çiftliği işletmesi sahibi Josef Weinberg’in yetmiş yaşında bir insan olmasına rağmen tavuk pisliğinden elektrik üretmesi başarısını verebiliriz. Bu şekilde Weinberg hem yüklü elektrik faturalarından kurtuldu ve hem de tavuklarının pisliğinin kokusundan rahatsız olan komşularının mahkeme davalarından kurtuldu. Weinberg yaptığı çalışmada yüz kilo tavuk pisliği ile yüz mumluk bir ampülü 600 saat yakmanın mümkün olduğunu gördü. Ayrıca şunu da düşündü bir araştırmaya göre Almanya’da 210 milyon m³ hayvan pisliği toplanmaktaydı. Weinberg metodu ile bu pislikten enerji elde edecek olursa bir yılda 1,8 milyar marklık petrolden tasarruf edilebilir.²²⁷

b.Çevrecilerin İşletme Davranışları Üzerine Etkileri

Son yıllarda çevre kirliliğinin önemli boyutlara ulaşması nedeniyle batı ülkelerinde ve özellikle de ABD’de gelişen ve bizim ülkemizde de zaman zaman görülen çevreciler(environmentalists) veya çevrecilik olarak adlandırılan bir akım gelişmiştir. Bu akımın tarafları konferanslar, seminerler ve dersler vererek çeşitli eylemler ve protestolar düzenleyerek çevreyi temiz tutma konularında öncülük etmektedirler. Böyle tarif edilip lanse edilmesine rağmen işin aslı çoğu durumda böyle değildir. Çünkü bir çok çevreci eylemleri incelediğiniz zaman temelinde çevreyi korumanın dışında ideolojik amaçlar, aldatma, yıkıcılık ve bölücülük gibi farklı amaçların olduğu da gözlenmektedir.

Buna karşılık bir çok insan çevreyi koruma seferberliği veya haftası ilan edip etrafını temizlemek suretiyle çevreye atılan çöp ve gereksiz maddeleri toplamakta, sınıflandırmakta ve paketleyip çöp toplama merkezlerine teslim etmektedir. Bu hareketin “yeşilciler” adıyla adlandırılan dernekler, gruplar ve hatta siyasi partiler şeklinde örgütlenip daha etkili bir baskı aracı olarak dünyaya yayıldığı gözlenmektedir. Bu tutum ve davranışın işletme yöneticilerine doğru yayılmış olması durumunda amaca doğru önemli bir adım atılmış olacaktır.²²⁸

Söz konusu bu gelişmelerin de sonucunda artık işletmeler çevreyi koruyan özelliklere sahip ürünler üretmeye başlamışlardır. Örneğin ürettikleri malların ambalajlarına “**çevre dostu**”, “**çevre ile barışık**”

²²⁶ Sezginer, a. g. m., s.16.

²²⁷ Josef Kirschner, Çev., Saffet Günersel, a. g. e., ss. 259-266.

²²⁸ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e., ss.222.

gibi yazılar yazarak ürünlerinin daha albenili ve cazip hale gelmesini saylayarak satışlarını artırmaktadırlar. Çevreyle barışık ürünlere daha yüksek fiyat ödenerek tercih edilmektedir. Batı Avrupa ülkelerinde inorganik naylon torba yerine organik maddelerle yapılan torbaya gösterilen ilgi ağaçlandırma için fon ayıran inşaat firmalarına yönelik yakınlık ve sempati gibi örnekler insanların duyarlılığını ve tüketicilerin giderek yoğunlaşan çevre sorunlarının işletmeler tarafından göz ardı edilmeyecek bir noktaya geldiğini göstermektedir.²²⁹

Batıda kamuoyu ve politikacıların çevreye ilişkin değer yargıları oldukça değişmiş hatta çoğunlukla kalkınma ve çevre arasındaki tercihte çevre koruma lehine gelişmeye başlamıştır. Tüketicilerin yaşadıkları dünya ile ilgili hızla bilgilenmeye başlamaları sonucu oluşan çevre bilinci sayesinde çevreye zarar verecek ürünleri satın almama eğilimi hızla gelişmiştir. Gelişen bu çevre bilinci eskiden olduğu gibi kaynakları israf etmeyelim klasik yaklaşımıyla da sınırlı kalmamaktadır. Aksine tanıtımı yapılan ürünlerin çevreye saygılı olduğu vurgulanmakta, atık maddelerin yeniden değerlendirilmesi özendirilmekte ve kaynakların temiz tutulması mesajı verilmektedir. Piyasalar da bu eğilime olumlu cevap vermektedir.

Batıda “yeşil müşteriler” dünyaya kibar davrandıklarını düşünerek ekstra fiyat ödemekten mutluluk duymaktadırlar. Pek çok Avrupa ülkesinde çevreciler, üzerinde “yeşil nokta” bulunmayan ürünleri satın almamaktadırlar. Çevreye zarar veren ürünleri almayan ve işletmelerin bazı çalışmalarını engelleyen çevreciler örgütlenecek çevreci mücadeleler vermektedirler.

Çevreye karşı duyarlı insanlar ya yüksek bedel ödeyerek çevreye zarar vermeyen ürünleri almakta ya da işletmelerin çevreye verdikleri zararları önlemek amacıyla gösteriler yapmakta, gerekli yerlere müracaat etmekte ve en önemlisi de çevreye zarar veren kuruluşların kamuoyunda prestij kaybetmesine neden olmaktadır.

Bu şekilde gelişen çevre bilinci sayesinde çevreye zarar veren ürünleri satın almama eğilimi gelişmiştir. Tüketicilerin bu yaklaşımından ötürü çevre problemlerine duyarlı üretimde bulunabilecek işletmelerin geleceği parlak olacaktır. Bu gün ABD’ de çöp, asbest, kimyasal atık toplama ve yok etme, hava kirliliği

²²⁹ Ali Rıza Gökbunar, İşletmelerin Çevrenin Korunmasında Sosyal Sorumluluğu, **Ekoloji Çevre Dergisi**, Yıl:4, Sayı:14, 1995, s.5.

konularında ülke çapında faaliyet gösteren işletmeler oldukça başarılı bir kar çizgisi yakalamışlardır.²³⁰

Çevreyi kirleten bir işletme ile kirletmeyen işletmenin imajları tüketiciler ya da kamuoyu nezdinde çok farklıdır. Bu nedenle toplumsal değişime paralel olarak çevre sorunlarına duyarlılığın artması nedeniyle bu sorunların işletme politikaları açısından öneminin giderek arttığı söylenebilir. Bazı iş adamları bu konuda duyarlı davranmaya başlamışlardır. Örneğin ABD’de hamburger imparatorluğu Mc Donald’s, 1988’den itibaren CFC (cloro flor karbon) ile üretilen plastik kapları kullanmayacağını ilan ederken ülkemizde Hunca Kozmetik, İvrinci adıyla içinde ozon tabakasını delici prohelan gazı olmayan sprey üretmeye başlamıştır.²³¹

c-İş Adamının Çevre Korunması Konusundaki Sosyal Sorumlulukları

İşletmeler toprak, hava, su, iklimden oluşan bir tabii çevre içinde yaşayarak mal ve hizmet üretirken duman ve zehirli gazlarıyla havayı, zararlı kimyevi atıklarla suyu, katı tüketim maddelerinin atık ve artıklarıyla ve ambalajlarıyla toprağı kirletmektedirler. Örneğin pet şişelerdeki suyun içildikten sonra boş şişenin atılıp kirliliğe yol açması örneğinde olduğu gibi. Yapılan araştırmalar pet türü şişelerin ancak 300 yıl gibi uzun sürede eriyerek toprağı karıştıklarını göstermiştir.

Yıllar önce ilkel bir tekneyle Atlantik’i aşan kişiler yaptıkları bu uzun yolculukta okyanusun ortasında dünyada insanların varlığını ispatlayan rastladıkları işaretin okyanusun üzerinde yüzen çöpler olduklarını ifade etmişlerdir.²³² İşte bu derece önemli boyutlara ulaşmış bulunan çevre kirliliği konusunda işletmelerin yatırım kararlarının birkaç tepe yöneticisinin inisiyatifine bırakılmaması gerekir. Böyle durumlar karşısında Japon işletmelerinde olduğu gibi(müşterek karar verme ve müşterek sorumluluk) karardan etkilenen çok geniş bir grubun görüşlerinin alınması gerekir.

Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliklerinden biri de karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Batı Avrupa ve ABD işletmelerinde fonksiyonel bölüm müdürü veya genel müdür kendi yetki sınırları dahilinde tek başına karar verir. Bu yetkisini de hiç kimseyle paylaşmak istemez. Halbuki Japon kuruluşlarında ise yöntem

²³⁰ Gökbnar, a.g.e., s.5.

²³¹ Zübeyde Baş, Melih Baş, **İşletmecilik ve Çevre Sorunları**, Dünya, Aralık,1987, s.7.

²³² Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e., s.221.

daha farklıdır. Önemli bir kararın verilmesi durumunda karardan etkilenecek geniş grubun fikirleri alınır.²³³

Kirlenmenin son yıllarda insan sağlığını ve dünyanın geleceğini tehdit edecek derecede ileri boyutlara ulaşması nedeniyle iş adamları sadece kar-zarar hesaplarıyla ilgilenmemeli bu hesapların yanı sıra sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak çevre kirliliği ve benzeri sorunlara da ilgi duymalı ve bu sorunların çözümüne yardımcı olmalı, elindeki beşeri ve mali imkanların bir kısmını bu amaç için kullanmalıdır.

İşletmeler kuruluş yeri seçiminde, mamul geliştirme, çeşitlendirme ve iş yenileştirme kararlarında, teknoloji transferinde ve daha bir çok konuda çevrenin korunmasını dikkate alarak bir taraftan çevreyi kirletmemeye özen gösterirken diğer taraftan da kirlenmiş çevre ile mücadele ederek onu güzelleştirecek tedbirleri desteklemeli ve teşvik etmelidir.²³⁴

Bu konuda sevindirici örneklerde görülmektedir. Örneğin ABD’de pek çok küçük ya da orta ölçekli firma kendi çaplarında tedbir almakta ve uygulamaktadırlar. Hatta birçok işletme çevreye herhangi bir zararı olmasa bile fabrika atıklarının yeniden kullanılabilmesi için fon ayırmaktadırlar.

Yeniden kazanımların sağladığı ek gelirler ayrılan bu fonları rahatça karşılamaktadır. Çevreyi koruduğunuz takdirde sadece doğa değil işletmeniz de kazanır görüşü artık pek çok işletmede hakim olan bir düşüncedir. Çünkü işletmenin kamuoyu önünde puan toplamasında en önemli etken olarak çevreye olan saygı gösterilmektedir.

Çevre korunmasına ilişkin hükümetlerce alınan tedbirlerle yetinmeyen birçok işletme kendi koruma tedbirini kendisi almak istemekte ve bunu da başarıyla uygulamaktadır. Bu gün ABD’de pek çok küçük işletmede muhasebe ve insan kaynakları yönetimi bölümlerinin yanı sıra bir de çevre ile ilgili bir birim vardır. Bu birimler işletmenin türüne göre yapılan üretim atıklarının mümkünse nasıl geri kazanılacağına, atıkların çevreye olan kirliliğinin nasıl önleneceği üzerinde çalışmaktadırlar. Böylece işletmeler hem doğa ile barışık

²³³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İ. Ü. İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:129,İstanbul,1991, s.91.

²³⁴ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul,1995, s.56.

yaşıyorlar hem de yeniden kazanımlar sayesinde önemli ölçüde maliyetlerini düşürüyorlar.²³⁵

E- İŞ ADAMININ İHTİYARİ SORUMLULUKLARI VE KAR AMAÇSIZ FAALİYETLERİ

İkinci bölümün başından beri sıraladığımız iş adamlarının bu sorumluluk alanlarına ilaveten bir de insanlığa karşı duyması gereken ihtiyari sorumlulukları vardır. İş adamlarının bu sorumlulukları daha ziyade kar amaçsız faaliyetler türündendir ve bu faaliyetleri uluslararası düzeyde, ulusal düzeyde ve işletme personeli düzeyinde ele alarak incelemek mümkündür.²³⁶

İş adamlarının uluslararası düzeydeki ihtiyari sorumluluklarından birincisi **gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmak ve teknoloji transferinde bulunmak** suretiyle onların üretim güçlerinin, refah ve mutluluklarının yükseltilmesine katkıda bulunmaktır. Ancak bu konuda askeri amaçla kullanılan teknolojileri kötü niyetlerle ve düşmanca emellere alet etmeye çalışan ülkelere insanlık ve dünya barışını sağlama açısından transfer etmeme yolunu yoluna gitmelidirler.

Bu gün aksine bunun tam tersini yapmaktadırlar. Gelişmiş ülkelerin savaş silahları üreten işletmeleri ürünlerini az gelişmiş ülkelerdeki terör örgütlerine satarak bu ülkeleri kan gölüne çevirmektedirler. Hatta daha da kötüsü oralarda terör örgütleri kurdurarak onları birbirleriyle çatıştırıp onlara silah satıyorlar. Bu şekilde bilerek ve özellikle çıkarılan bu terör belasından bu ülkelerden kaçan binlerce mülteci dünyanın hiçbir ülkesine kabul edilmemekte, sınırlarda perişan olmakta veya denizlerde boğulmaktadırlar. Bu yüzden modern dünya 21. yüzyılda tam bir insanlık dramı yaşamaktadır. Bu da modern dünyanın gelişmiş ülkelerinin bir yüz karasıyken Türkiye Cumhuriyeti'nin dünyadaki mültecilere sahip çıkan, onları koruyup kollayan ve onlara elinden gelen her türlü yardımı yapmaya gayret eden tek ülke olması da bir Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşı için bir iftihar vesilesidir.

İş adamının ulusal açıdan insanlığa karşı duyması gereken sorumlulukların başında ise **insanların sağlığını ve kamunun güvenliğini koruma** hususunda hassas davranması gelir. İşletmeler gerek ülke içinde ve ülke dışında kamu güvenliğini ve sağlığını

²³⁵ Gökbunar, a. g. m.,s.4.

²³⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, a. g. e.,s.116.

tehlikeye sokacak faaliyetlerden kaçınmalıdırlar. Örneğin silah ve uyuşturucu üretimi yapmamalıdırlar.

Aynı kategoride değerlendirilebilecek bir diğer ihtiyari sorumluluk ise ülkenin savunma gücünü artıracak üretim çabalarına destek olmak ve **kültür seviyesini yükseltecek** faaliyetlerde bulunmaktır.

Bir diğer sorumluluk alanı ise işletmenin özellikle **yakın çevrenin yollarının, park ve bahçelerinin, yeşil alanlarının, alt ve üst geçitlerinin yapımına önderlik etmesi** ya da destek olmasına ilişkindir. İşletme personeli düzeyinde ele alınabilecek olan ihtiyari sorumluluk alanları arasında ise **kadın çalışanların çocukları için gündüzlü bakım evleri ve kreş** açılmasıdır.²³⁷ İşletmelerin kadın çalışanları için kreş yada bakım evleri açması gibi faaliyetleri isteğe bağlı bir faaliyettir ve kar amacı üzerinde doğrudan etkili değildir ama dolaylı olarak etkilidir. Çünkü bu faaliyetler işletmenin çalışanlarını motive eder ve takım ruhunun oluşturulmasında etkili olur. Çünkü **siz çalışanlarınızı memnun ederseniz çalışanlarınızda müşterilerinizi memnun ederler.**

Örneğin Chicago’da personel devir hızının yüksek ve işe keyfi gelmemenin sorun olduğu (özellikle elverişli çocuk bakım merkezlerinden yoksun kadın çalışanlar arasında) bir işletmede, üretim verimliliğinin düştüğü görülmüştür. Ancak işletmenin bir çocuk bakım merkezi (iş yerinde kreş açılması) açmasından sonra yapılan araştırmada ise verimliliğin arttığı gözlenmiştir.²³⁸

1.İş Adamı Çalışanların Kendilerini Geliştirebileceği Bir Ortam Oluşturmalıdır

Örgüt iklimi adı verilen ortamdan herkesin memnun olması gerekir. Astlar ve üstler arasında iyi bir iletişim söz konusu olmalı ve örgüt herkesin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu konuda en büyük rol de iş adamına düşmektedir. Çünkü işletmede çalışan insanların; ırk, din, dil, mezhep, cinsiyet, kültür, yaş, engelli, mahkumiyet, kısıtlılık, göçmenlik, köylü, kentli gibi farklı özellikleri vardır. İş adamı bu insanların uyum içinde iş yapmalarının sağlanması ve sayılan bu farklılıklarını bir çatışma kaynağı olarak değil aksine bir sinerji kaynağı olarak kullanarak avantaja dönüştürmeyi bilmelidir.

²³⁷ Erol Eren, a. g. e., s.117.

²³⁸ J. Epstein Marc, B. Epstein Joanne, J. Weis Earl; **Introduction to Social Accounting, Western Consulting Grup**, Los Angeles California, 1977, s. 56.

Örgütün ihtiyaçlarını karşılamadığına inanan insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için başka yollar arayacaklar ki bunlar da genellikle örgütün kendisinden beklediği davranışların tersi yönde olacaktır. İhtiyaçları karşılanmayan insanların gösterdiği tipik davranışların bazıları az olumsuzdan, olumsuzu doğru olmak üzere şöyledir:

1.Olumsuz sonuçlar doğurabilecek söylenti ve rivayetler çıkarmak ve yaymak.

2.İşini kötü ve yanlış yapmak.

3.İşyerindeki malları, malzemeleri ve aletleri çalmak.

4.Mala, ürünlere, teçhizata kaza ile zarar vermek, fakat bunu yetkililere haber vermemek.

5.Mala, ürüne veya teçhizata bilerek zarar vermek.

Bu davranışlar örgüt amaçlarıyla uyumadığı için verimliliği de olumsuz yönde etkiler.

2.İş Adamı Yenilik Taraftarıdır

Bir işletme ya yenilik yapar ayakta kalır ya da yenilik yapmaz ve batar. Bu konuda P. Drucker'e ait olan şu söz çok anlamlıdır: **“İşletmelerin iki temel fonksiyonu vardır. Bunlar yenilik ve pazarlamadır.”** Hatta bu konuda meşhur atasözümüz de vardır: **“Derisini değiştirmeyen yılan ölür.”** Yenilik yapamayan bir işletme de pazardan çekilmek zorunda kalır.

Yeniliği amaçlama ve arama gerekli, ancak teknoloji değişmeye geçiş için yeterli değildir. Örgüt yenilikçi alternatifleri seçme ve onları uygulama yeteneğine sahip olmalıdır. Yeniliği etkin bir şekilde gerçekleştirmek için yenilikçi alternatiflerin yöneticiler tarafından fark edilmiş, değerlendirilmiş ve örgütsel koşullara uydurulmuş olduğu kadar yürütülmesi için gereken mali kaynaklarda sağlanmış olmalıdır.²³⁹

İnsanlar ve örgütler sürekli değişen bir çevrede yaşarlar ve çevreleriyle sürekli bir etkileşim içindedirler. Hayatta kalabilmeleri çevreleriyle ilişkilerini sürdürebilmelerine bağlıdır. İlişkilerin sürdürülebilmesi ise yenilik yapmayı gerektirir. Çünkü yenilenmeyen eskir, eskiren kullanılmaz ve kullanılmayanlarda ölür. Güçlenmek ve gelişmek isteyen organizmaların çevre değişikliklerinden daha hızlı

²³⁹ Erol Eren, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, s.37.

değişmeleri gerekir. İç değişme hızı dış değişme hızından yüksek değilse o canlı geri kalır. Değişim de bir şeylerin eskimesi sonucu doğuyor. Yenilik bir şeyleri eskitiyor. Adını ister eskime, isterse eskitilme koyun var olanın yerine başka bir şey konunca değişim ortaya çıkıyor.²⁴⁰

İşletmeler iç ve dış çevrede olan ve olabilecek değişikliklerin önünde koşmalıdırlar, değişikliklerin gerisinde kalmamalıdırlar. Söz konusu bu yenilik de başta mal ya da hizmetlerde olduğu gibi işletmenin bütün fonksiyonlarına, üretimde, muhasebede, pazarda, satışta, dağıtımda, süreçlerde her şeyde olabilir.

Hayatta kalmak ve büyümek isteyen işletmeler için önemli olan yeni mamul geliştirme çabası yüksek maliyetli ve riskli bir iştir. Çünkü çok az sayıdaki mamuller pazarda başarılı olurken birçokları da yapılan bütün masraflara rağmen başarısız olur. Ama buna rağmen birçok işletme satışlarının ve karlarının önemli bir bölümünü daha 5-10 yıl öncesinde mevcut olmayan mamullerden sağlamaktadır. Çeşitli araştırmalar büyüyen endüstrilerin yeni mamul geliştirmeye yönelik endüstriler olduğunu göstermektedir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre 700 işletme gelecek 5 yılda karlarının %31 ‘ini pazara yeni sunacakları mamullerden geleceğini ileri sürmüştür. Yeni mamul çalışmalarının büyük bir bölümü tamamen yeni bir mamul üretmekten çok mevcut mamulleri değiştirmeye ve iyileştirmeye yöneliktir.

Japonya’ da elektronik sanayiinde faaliyet gösteren Sony yenilik faaliyetlerinin % 80’den fazlası mevcut mamulleri değiştirmeye ve iyileştirmeye yöneliktir. Sony firması yeni bir mamul geliştirip piyasaya henüz sürdüğü zaman bile o mamulü satılırken yeni bir mamulün geliştirilmesi çalışmalarını başlatır. Bu bir atletin kendi rekorunu daha da yükseltmeye çalışması gibi bir şeydir. Çünkü o yeni mamul geliştirmese rakipleri geliştirecek ve o da geri kalacaktır. Bu yüzden başarılı firmalar; personelinin tatillerini müşterilerinin yaşadıkları yerlerde geçirmelerini istemekte, onlardan mamul hakkındaki beğeni ve şikayetlerini dinlemeye ve yeni mamul geliştirmek için fikir almak zorlamaktadır.

Mucitlik ortamının oluşturulması yani icat yapmanın özendirilmesi ve mucitliğin önündeki engellerin kaldırılması ve herhangi bir icat yapmanın önündeki engeller kaldırılmalıdır. Ekonomik sorunlarımızın temelinde üretim toplumu olmayışımız,

²⁴⁰ İsmail Kaya, **Pazaryeri Pazarola Sizin Tezgah Hangi Pazarda**, Babıali Kültür Yayınları, 3.Baskı, İst.,2005, s.149.

onunda altında aydınlarımızın mucitliğe olan düşmanlıkları ve olağanüstü bilgisizlikleri ve bağınazlıkları vardır.²⁴¹

3.İş Adamı Astarına Yetki Devreder

Yönetimle ilgili bir kavram olarak en basit tanımıyla yetki; başkalarına iş gördürme, belirli faaliyetleri yaptırma hakkıdır. Yetki devri ise, yöneticinin iş gördürme hususunda başkalarını yetkili kılmasıdır. Yöneticinin astlarına yetki devretmesi kendisinin yetkiden vazgeçtiği ve sorumluluktan kurtulduğu anlamına gelmez. Zira devrettiği görevlerden dolayı da yine en son yetki kendisine aittir. Ancak belirli işlerin yapılması ve kararların alınması için geçici veya sürekli olarak başkalarını yetkili kılabilmelidir.

Emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak da tanımlanan yetki, örgütsel hiyerarşiyi belirleyen temel faktörlerden biridir. Otoritenin kademeleşmesi ile hiyerarşik yapıyı belirleyen faktörlerden biri, üstlerin astlara emir verebilmesiyle ilgili otorite kullanma hakkını veren yetkidir. Yöneticilerin örgütte hem emir verme yani “komuta yetkisi”, hem de fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanan “kurmay yetkisi” vardır.²⁴²

Yetki devri yapılmazsa biçimsel örgütler var olamazlar. Şayet yetki devri olmasaydı bir üst kademe yöneticisinin dışında örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamayacak ve örgüt amaçlarından hiç biri gerçekleştirilemeyecekti.

Yöneticilerde yetki devrine karşı bir tutum vardır. Çünkü bir yönetici yetkisini devrettiği astlarının kendisinin yetkilerini kullanarak arzu etmediği şeyler yapacaklarından ve bu durumdan da kendisinin sorumlu olacağından korkar. Neticede yöneticiler mümkün olduğunca az yetki devrederler. Hatta bazı durumlarda devredilen yetki astın kendisinden istenilen işi yapması için yeterli gelmez.

Yönetim ve Organizasyon biliminin temel ilkelerinden biri yetki ve sorumluluk denkliğidir. Yetkisiz sorumluluk işlerin yapılmamasına veya geciktirilmesine sebep olur. Sorumluluk olmadan verilen yetki de o yetkinin kötüye kullanılmasına yol açar. Diğer yandan yetki devri astları motive etme konusunda önemli bir konudur. Çünkü kendisine

²⁴¹ Tınaz Titiz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkilap Yayınları,1998, İstanbul, ss.204-205.

²⁴² Nurullan Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Seçkin yayıncılık, Ankara,2007, s.169.

yetki ve sorumluluk devredilmiş olan bir astın çalışma azmi ve isteği artar.

Yönetim kitaplarında çok sık geçen ve anonim hale gelen yetki devrini çok güzel anlatan şöyle bir hikaye nakledilir.

FABRİKA MÜDÜRÜ NE İŞ YAPAR

Amerika'nın imalat şirketlerinden birinin yönetim kurulu üyeleri kar/zarar hesaplarını incelerken müdürünün maaşının yüksekliği dikkatlerini çekmiş. Bunu bir miktar düşürmenin gerektiğini düşünmüşler. İçlerinden iki kişi seçerek, fabrika müdürünün ne iş yaptığını incelemeleri ve daha sonra bu konuda karar verilmesini kabul etmişler. Seçilen iki kişi bir sabah habersizce fabrikaya giderek müdürün odasına girmişler. Gördükleri manzara şu olmuş; Fabrika müdürünün elinde kahve fincanı, ağzında pipo, ayakları masanın üzerinde etrafa halka halka duman yaymakla meşgul!... Masanın üzerinde ne bir dosya, ne bir kağıt hiçbir şey yok.

Bir müddet kendisiyle oradan buradan konuşan heyet üyeleri bu müddet zarfında müdürün hiçbir işle meşgul olmadığını ve yalnız birkaç basit telefon konuşması yaptığını görmüşler. Heyet aldığı intibadan memnun idare meclisine fabrika müdürü denilen zatın yanında buldukları üç saat zarfında hemen hemen hiçbir şeyle meşgul olmadığını ve bu bakımdan böyle basit bir iş için verilen yıllık yüz bin dolar ücrette önemli ölçüde bir indirim yapmak gerektiğini söylemişler. Tabii fabrika müdürü bu indirime razı olmamış ve işten ayrılmış.

Yeni maaşla çalışmayı kabul eden birçok istekli arasında bir zat yeni fabrika müdürü tayin edilmiş. Üç aydan sonra idare meclisine gelen imalat istatistiklerinde az fakat dikkati çeken bir düşüş görülmüş. Fabrika müdürü yenidir. Bu kadar acemilik olur demişler. Altı ayın sonunda üretim ve kar istatistikleri bir hayli düşmüş ve hatalı üretim miktarı artmış. Eski heyet üyeleri yeni fabrika müdürünü odasında ziyaret etmişler. Bakmışlar ki adamcağız kan ter içinde bir elinde telefon diğer eliyle evrak imzalıyor, başıyla gelenlere oturmalarını işaret etmiş. Gelen giden o kadar çok ki adamlarla doğru dürüst konuşmaya bile fırsat bulamamışlar. Heyet üyeleri böyle canla başla çalışan bir müdür işin başında olduğu müddetçe işlerin düzelmemesi için hiçbir sebep yoktur, biraz daha bekleyelim demişler. Yılsonu gelmiş her yıl kar eden fabrikanın bilançosu zararla kapanınca yönetim kurulu üyeleri yeni bir heyetle bu defa fabrikanın içine girmişler. Gördükleri manzara şu olmuş;

İnsanlar işlerinin başında bekliyorlar. Niçin beklediklerini sordukları zaman ise aldıkları cevap; bu gün özel bir döküme başlayacağız. Müdür kendisi gelmeden işe başlamamamızı söyledi. Biz de onu bekliyoruz. Her halde elektrik atölyesinden bir türlü ayrılmadı. O sırada heyet üyelerinin gözleri yaşlı bir ustabaşına takılmış. Adamı bir kenara çekerek fabrikanın eskiye göre daha kötü çalışması konusunda fikrini sormuşlar. Yaşlı ustabaşı içini dökme ihtiyacını uzun zamandır hissetmiş olacak ki beyler demiş; eski müdürümüz ayrıntıyla uğraşmaz, ileriye dönük planlar yapar işi bize bırakır, bizde normal zamanlarda onu rahat bırakırdık. Ancak ani ve içinden çıkamayacağımız bir sorunla karşılaştığımızda ona başvururduk. Bilirdik ki o bizim sorunumuzu çözer. O gerçek fabrika müdürüydü. Güler yüzlüydü, bizimle şakalaşır ve hepimiz için düşünürdü. Şimdiki müdür de dürüst, iyi niyetli hatta çok daha çalışkan bir insan. Fakat o hiç birimize güvenmiyor, her işi kendisi yapmak istiyor. Yani o bizim yerimize ustabaşlık yapıyor. Tabi bizde amele çavuşu oluyoruz. Haydi neyse buna da aldirmayalım ama fabrika müdürlüğü boş kalıyor. Elinde piposu ileriye görmeye çalışan önlemler alan düşünen adamın yerinde hiç kimse yok. Eski fabrika müdürünü tekrar işin başına getirmek isteyen yönetim kurulu bir yıllık acı bir tecrübeden sonra eski müdürü yüz bin değil iki yüz bin dolar vererek onu yeniden işe razı etmişler.

F.ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN SORUMLULUKLARI

Günümüzde çoğunlukla kapitalist ekonomik sistemi benimsemiş olan gelişmiş ülkeler, az gelişmişlerin kendi problemlerine çözüm bulmalarındaki başarısızlıklarından faydalanarak çeşitli yöntemlerle insan sağlığını ve çevreyi tehdit eden yatırımları az gelişmiş ülkelere yaparak bu ülkelerin geleceğini tehdit etmektedirler. Sömürgecilik anlayışlarının bir devamı olan bu düşüncelerini gerçekleştirmek için de çok uluslu şirketleri bir aracı olarak kullanmaktadırlar. Sömürgecilik onların ruhunda vardır. Eskiden doğrudan sömürge olarak kullandıkları ülkeleri bugün çok uluslu şirketleri (ÇUŞ) aracılığıyla faklı bir şekilde sömürüyorlar.

Az gelişmiş ülkelere yapılan yabancı yatırımlarına baktığımız zaman bunların önemli bir kısmının petrol, kimyasal maddeler, madenler, kağıt ve taşıtlar gibi çevreye duyarlı sektörlere yapılması bunun bir delilidir. Mesela Türkiye’de 1987 den bu yana altın arama faaliyetlerine katılan sekiz tane işletmenin tamamı yabancı işletmedir. Bu işletmeler ülkemizde siyanürle altın arıyorlar. Dünyada sadece az gelişmiş ülkelerde siyanürle altın çıkarılmaktadır.

Bir uluslararası işletmenin “**üretim**”, “**kar**” veya “istihdam edilen **personel**” inin önemli bir miktarı yabancı ülkelerde ise bu tür uluslararası işletmeye **çok uluslu işletme** denir. Bunlar dünya ölçeğinde veya dünyanın büyük bir bölümünde faaliyet gösteren işletmelerdir. Farklı ülkelere mensup kişiler tarafından yönetilirler. Bu işletmelerde milli duygular değil tarafsız bir dünya görüşü hakimdir. Gittikleri ülkelerin kalkınma ve ekonomik sorunlarını göz önünde bulundurmadan sadece kendi kar ve çıkarlarını düşünürler.²⁴³

Satış hacmi, kar, hitap ettikleri piyasalar v. b. açılardan birbirlerinden farklı özellikler arz etmelerine rağmen birçok ortak noktaları da vardır. Öncelikle çok uluslu bir işletme, çeşitli ülkelerde yer alan mülkiyeti kısmen ya da tamamen kendisine ait üretici ya da pazarlamacı bağlı kuruluşlardan oluşan bir yapıya sahiptirler. Ana şirket, bağlı kuruluşların her birine dağıttığı sermaye, teknoloji, patent ve insan gücü gibi kaynaklar ve aynı zamanda her birinin kısa ve uzun dönemli plan ve bütçelerini onaylama hakkı aracılığıyla kontrol eder. Bu şirketler çok sayıda yabancı bağlı kuruluşa sahiptirler.

Dünyadaki en büyük iki yüz çok uluslu işletmenin yirmiyi aşkın ülkede bağlı kuruluşları vardır. Çok uluslu şirketlerin buldukları az gelişmiş ülkelerde gerçekten üretim mi yaptıkları yoksa ürettikleri ürünleri pazarlamak için girdikleri ülkede bir ithalat şirketi mi oldukları da tartışılır. Mesela bunları az gelişmiş ülkelerde kurdukları montaj fabrikaları o ülkede düşük işçi ücretleri ve dışardan parça alarak getirmenin daha pratik ve daha ekonomik olması, aynı zamanda o ülkedeki yatırım indirimi ve teşviklerden yararlanma avantajları ile birlikte değerlendirildiğinde bu şirketlerin mahiyeti ortaya çıkar.

Diğer yandan az gelişmiş ülkeler mi onlara muhtaç? Yoksa onlar mı az gelişmiş ülkelere muhtaç? Burası da tartışılır. Çünkü çok uluslu şirketler her yıl sermayeleri kadar karı faaliyet gösterdikleri ülkenin dışına götürüyorlar. Getirdikleri fazla bir şey yok ama götürdükleri ise getirdiklerinden birkaç kaç kat fazla. Hatta başka bir ülkedeki tesislerinde üretim fazlası varsa kendi fabrikalarında grev yaptırarak üretimi düşürmek ve mevcut talebi diğer ülkedeki tesislerinden yüksek fiyatla ithal yoluyla karşılayıp böylece birkaç türlü kar etmeleri gibi hileli yöntemlere de başvurdukları da olmaktadır. Ayrıca bu şirketlerin buldukları ülkelerin genel ekonomi politikalarına uygun davrandıklarını söylemek de oldukça zordur. Çünkü hükümetleri baskı altına altıkları bilinmektedir.

²⁴³ Dinçer ve Fidan, a. g. e. ,ss.76-77.

Çok uluslu şirketlerin sorumsuzluk örneklerine benzer bir örnek olması nedeniyle yıllar önce ülkemizde yaşanan ve “**zeytinyağı skandalı**” olarak kamuoyunun ve mahkemelerin gündemine giren olayı burada zikretmeden geçemeyeceğiz. Bir zamanlar İzmir’den bir şirketin ihraç ettiği zeytinyağlarına parafin yağı karıştırılmış olması nedeniyle geri çevrilmesi hadisesi aylarca ülkemizin kamuoyunu meşgul etmiştir. Eğer bu olay basında yer aldığı biçim ve kapsamda cereyan etmiş ise tüyler ürpertici bir özellik taşımaktadır. Çünkü bir işletmenin insan sağlığını bu derece bir kazanç hırsının aracı haline getirmesi sadece genel ahlak kurallarına değil işletmelerin iş ahlakına da aykırıdır.²⁴⁴ Bu olaydan sonra Türkiye’nin zeytinyağı ihracatı çok büyük bir darbe almıştır.²⁴⁵

İşletme türleri içerisinde çok uluslu şirketler en fazla sorumluluk taşıması gereken sınıfı oluşturur. Çünkü bunların faaliyet alanları çok geniştir. Onlarca ülke ile iş yapmaktadırlar. Bütçeleri bazı küçük devletlerin bütçelerinden dahi büyüktür. Üretim ve satış hacimleri çok geniştir. Dolayısıyla bu güçleri oranında da sorumluluk üstlenmeleri gerekirken maalesef sorumluluklarını en az yerine getiren işletmelerdir.

Bunlara rağmen çok uluslu şirketlerin hepsinin aynı şekilde sorumsuz olduklarını da söylemiyoruz. Mutlaka az gelişmiş ülkelerin bu durumlarını suiistimal etmeden bu ülkelerde gerekli olan yatırımları yaparak o ülkelerin kalkınmalarına, istihdam sorunlarına ve sermaye eksikliğine yardımcı olmak ve hem de bu hizmetlerinin karşılığı olarak normal bir düzeyde kar ederek gerçek sorumluluklarını yerine getiren çok uluslu şirketler de elbette ki vardır.

Tarih boyunca az gelişmiş ülkeler gelişmiş ülkeler tarafından hep sömürülmüştür. Bunun bir tek istisnası Osmanlı Devleti’dir. Osmanlı Devleti, gittiği her yere medeniyet getirmiştir. Huzur ve barış getirmiştir. Balkanlar ve Orta Doğu bunun en bariz misalidir. Buralardaki Osmanlı eserleri bunun en bariz misalidir. Balkanlardaki onlarca dilden, dinden, ırktan ve mezhepten insanı asırlarca barış ve

²⁴⁴ Kemal Tosun, İşletme ve Kamu Yönetiminde Ahlak ve Zihniyet Sorunu, **Yönetim**, İ.Ü.İ.F.İşl.İkt. Ens. Yay. Yıl:1 Sayı:4, Haziran 1976, ss.19-20.

²⁴⁵ 23 Mayıs 1967 tarihinde İzmir’deki Gomel ve Zigna şirketleri tarafından Satra adlı bir İtalyan firmasına ihraç edilen zeytinyağlarında makine yağı katkılı olduğu iddia edilmiştir. Olay “**zeytin yağı skandalı**” adıyla kamu oyunu uzun süre meşgul etmiş ve bu olaydan sonra Türkiye’nin zeytin yağı ihracatı büyük darbe yemişti. İzmir’deki şirketin ortakları ise Moiz Gomel, Sami Gomel, Mişon Moiz, Nesim Neon, Moiz Azikri isimli Yahudi asıllı Türk vatandaşlarıydı.

huzur içinde yönetmiştir. Bir başka misal ise Osmanlı Devleti 1918 yılına kadar Suriye Valisi ile yönettiği topraklarda bugün beş tane devlet vardır. Bunlar; Suriye, Ürdün, Lübnan, İsrail, Filistin'dir. Buna rağmen savaş, kan ve gözyaşı dinmek bilmiyor.

ÖRNEK OLAY

Uluslararası Pazarlarda Sorumlu Bir İş Adamı Örneği

ENDONEZYA'NIN MÜSLÜMAN OLUŞUNA SEBEP OLAN SORUMLU BİR İŞ ADAMI

Kendi halinde bir tüccardı. Bir gün kumaşları gemiye yükledi. Endonezya'ya gitti ve oraya yerleşti. İşini orada yapmaya başladı. Kumaşları kaliteliydi. Tam halkın aradığı cinstendi. Kendisi de kanaat sahibi idi. Kazancı az olsun ama temiz olsun düşüncesindeydi. Bir gün iş yerine geç geldi. Elemanı sattığı mallardan iyi bir kar etmişti. Merak etti sordu:

-Hangi kumaştan sattın?

-Şu kumaştan efendim.

-Metresini kaçta sattın?

-On akçeye.

- Beş Akçelik kumaşı on akçeye satamazsın. Adamın bize hakkı geçmiş. Onu görersen tanır mısın?

- Evet tanırım.

Eleman gitti. Müşteriyi buldu getirdi. Dükkan sahibi müşteriyi görünce helallik istedi ve fazla parayı müşteriye iade etti. Müşteri ilk defa böyle bir durumla karşılaşmıştı bu yüzden şaşırıldı. Olay kısa sürede etrafta duyuldu herkese yayıldı. Kralın kulağına dahi gitti. Kral kumaş tüccarını saraya çağırdı ve sordu biz daha önce böyle bir davranışı hiç görüp işitmedik. Nedir bu davranışın sebebi?

Tüccar ben Müslümanım dedi. Müşterinin bana hakkı geçmişti bende bu yanlışlığı düzelttim. Kral İslam nedir? Müslümanlık nedir? Şeklinde peş peşe sorular sordu tüccar birer birer soruları cevapladı. Kral böyle bir dinin varlığını ilk defa duyuyordu. Hemen O'da Müslüman oldu.²⁴⁶

Bugün 250 milyonluk Endonezya'nın İslam'ın kabul etmesindeki sır 5 Akçelik bir kumaştır. Yapılan şey bir insanın sadece

²⁴⁶ Osman Nuri Tokbaş, **Bir Nasihat Bin Bir İbret**, Erkam Yayınları, İstanbul, 2010.

inandığı gibi yaşamasıydı. Özü ve davranışlarının aynı olmasıydı. Dolayısıyla esas etkili olan söz dili değil, hal dili idi. Konuşmaktan daha çok yaşamak gerekir. Anlatım dilinden ziyade davranış dili önemlidir.

İnsan yönetmek; insanın sadece

bedenini yönetmek değildir.
Ruhunu ve kalbini yönetmektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKLARIN YÖNETİMİ

A) İŞ ADAMI VE SOSYAL SORUMLULUKLAR

1-Yönetim Kavramı ve Sosyal Sorumlulukların Yönetimi

Sanatların en eskisi ve bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim, insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her zaman var olmuştur. Dolayısıyla yönetim insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak yönetim faaliyet ve konularının bir bilim haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi henüz çok yeni sayılır. En eski yönetim uygulamaları kabile, site, devlet yönetimi ve bunlarla yakından ilgili olan askeri organizasyonlarda meydana gelmiştir.²⁴⁷

Türkçe literatürde “yönetim” kavramı hakkında birçok tanım yapılmıştır. Her yazar yönetim kavramını belirli bir açıdan bakarak tanımlamıştır. Farklı bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmektedirler. Ancak her tanımın kendine özgü birtakım eksik tarafları vardır. Mesela bunlar içerisinde en çok kullanılan tanım yönetim; başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaktır şeklinde olanıdır ki bu tanım yönetimi sadece beşeri bir süreç olarak görmektedir. Halbuki yönetim süresinde sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmak söz konusu değildir. Yönetim bir süreçtir fakat yönetim sürecinde insanları etkili ve verimli çalıştırmak kadar kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek vardır. Bir başka ifadeyle yönetici insanlarla çok iyi geçinip onlara verdiği emirleri eksiksiz yaptırmasının yanında maddi araç ve gereçlerle finansman kaynaklarını da ölçülü ve etkin kullanabilmelidir.²⁴⁸

Şu halde yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleri ile uyumlu ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.²⁴⁹

Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz

²⁴⁷ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi, Genel Esasları**, a. g. e., s.6

²⁴⁸ Eren; **Yönetim ve organizasyon**, a.g.e.,s.3

²⁴⁹ Eren, a. g. e.,s.3.

konusudur. Ancak yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim yöntemleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekir. Başka hiçbir maddi araç gereç ve finansman kaynakları olmasa bile belirli amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir. Şu halde yönetimi sadece beşeri bir süreç olarak gören tanımlar yanlış değil fakat eksiktir. Dolayısıyla maddi araç gereç ile parasal kaynakları olmasa bile belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeter ve gerek şarttır. Sadece maddi araç ve gereçler ile parasal kaynakların belirli amaçlar doğrultusunda kullanılması ile ilgili karar ve uygulamalarda yönetim süreci yoktur. Örneğin bir ayakkabı boyacısı, bir simitçi, bir şoför ya da hayvanlarını otlatan bir çobanın yaptığı iş yönetim işi değildir ve bu kişilerde birer yönetici değildir.²⁵⁰

Yönetim olayından bahsedebilmek için belli amaçlarla bir araya gelmiş insanlar arasındaki iş birliği kadar iş bölümü de gereklidir. Örneğin yönetim yetenek ve gücüne sahip olan bir azınlık grup, yönetici olmalı ve birde daha alt kesimi oluşturan ve işleri yapanlar (iş görenler) olmalıdır. Şüphesiz ki bunlar arasında hem yönetici hem de yönetilen niteliği taşıyan kişilerde olabilir.²⁵¹

Bu açıklamalardan sonra sosyal sorumlulukların yönetimi konusuna gelecek olursak, sosyal sorumlulukları ikinci bölümde bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve dışı kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesidir şeklinde tanımlamıştık. Bu tanımdan hareketle **sosyal sorumlulukların yönetiminin ise;** işletmenin faaliyetlerinin onunla ilgili hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, devlet, toplum vb. tarafların hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma biraz daha açacak olursak, işletme kararlarının alınmasında, o ülkenin kendisine kullanması için emanet ettiği tüm kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanması gerekir.

İşletme, içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, yönetmenliklerine, örf ve adetlerine, düzenleyici hükümlerine aykırı hareket etmemelidir. Mamullerinin fiyatını makul ölçüde tutmalı, fırsatçılıktan kaçınmalı, haksız rekabet ve asılsız reklamlardan kaçınmalı, borçlu ve alacaklılarına karşı dürüst davranmalıdır. İşletme içinde çalışan personelin terfi, ücret, çalışma

²⁵⁰ Eren, a. g. e., s.4.

²⁵¹ Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, MÜ Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yay., İstanbul,1993, s.100.

ortamı ve benzer konularda adil davranma, adam kayırmama, çocuklu hanımlar için kreş açma, mahkum ve sakatlara iş imkanı hazırlama, çevre halkına eşit istihdam imkanları sunma, devlete olan vergi borçlarını zamanında ödeme, müşteriler, satıcılar, sendikalar, tüm kişi ve grupların istek ve ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate almalıdır.

Belirtilen bu konularla uğraşmayı ihmal eden işletmeler sonunda kendilerine zarar verirler. Çünkü ilişki içinde bulunduğu tüm kişi ve grupların protestosu ile karşılaşılır. Diğer yandan ise önce işletmenin maliyet unsuru olarak görülen bu konular uzun dönemde işletmenin karlılığını artırıcı bir unsurdur. Bu nedenle işletme yöneticileri sosyal sorumluluk konularıyla ilgili çalışmalarını kazandıkları ekonomik ve sosyal başarılar, yaptıkları harcamaları gösteren bilançoları, kar-zarar tablolarını yerel ve genel basın kuruluşlarında yayınlamalıdır.

ÖRNEK OLAY²⁵²

Oyuncak üretimi yapan ABECE firmasının kuruluşundan bu yana halkla ilişkiler danışmanlığını yapmaktasınız. Ancak 10 yılı aşkın çalışma hayatınızda böyle bir olayla ilk defa karşılaşılıyorsunuz. Olay özetle şöyledir:

Tüm basın yayın organlarında yer alan ve iki gün üst üste 3 küçük çocuğun hastaneye kaldırılmasıyla sonuçlanan olaylarla ilgili haber ABECE firmasına son derece kritik saatler yaşatmaktadır. Olay aynı kentte oturan ancak birbirleriyle hiç ilişkileri bulunmayan üç ailenin çocuklarının ABECE plastik oyuncaklarıyla oynamaları sonucunda zehirlenerek hastaneye kaldırılmaları şeklinde özetlenmiştir. Firma tarafından derinliğine yapılan soruşturmanın sonuçlarına göre oyuncularda çocuklara zararlı hiçbir katkı maddesi bulunmamıştır.

Olay çocuk oyuncakları ile ecza malzemelerinin toptancılığını yapan bir kişinin aynı depoda bütün malını depolamış olmasından kaynaklanmıştır. Ancak kamuoyu bundan habersizdir. Firmanın satışları anında kesilmiş, üretim denetimler nedeniyle aksamış, firma hissedarları bir anda yönetimi topa tutmuşlardır. Her geçen dakika firmayı biraz daha batağa itmekte ve yöneticiler ne yapacaklarını bilemez durumdadırlar.

Gergin bir ortamda yönetim kurulu toplantısında görüşlerinizi açıklamak üzere çağrıldığınız sırada elinizde 10 birimlik halkla

²⁵² Salim Kadıbeşegil, *Halkla İlişkilerde Temel İlkeler*, İzmir, 1986, S. 63.

ilişkiler bütçenizden 8 birimlik bütçe harcaması kaldığını gösteren rapor bir bulunmaktadır. Yönetim kurulu toplantı salonunda yerinizi aldınız. Zamanın sürekli aleyhinize çalıştığını göz önünde tutarak önerilerinizi ana başlıklar halinde sıralayınız.”

2. İş Adamı ve Kültür

En basitinden en gelişmişine kadar her toplumda kültür denilen ortak bir olgu vardır. Bir toplumun kültürü de o toplumun üyelerinin sorunlarını çözmek üzere oluşmuş bazı kural ve düzenlerden oluşur. Söz konusu sorunların bazıları o toplumun üyelerinin özel problemleri olduğu halde bazıları da bütün insanlar için geneldir. Çok genel bir tanımla **kültür; insan davranışlarını etkileyen genel mahiyetteki fikirler, ideolojiler, standartlar, felsefe ve dünya görüşüdür şeklinde tanımlanır.**²⁵³

Sosyal bir disiplin olarak yönetim biliminin özelliklerinden biri de **“ahlak ve değerler”** le ilgili bulunması ve kıymet hükümlerinden artılmasının mümkün olmamasıdır. Çünkü insan davranışlarını değer yargıları göz önüne alınmadan anlaşılması ve açıklanması mümkün değildir.²⁵⁴

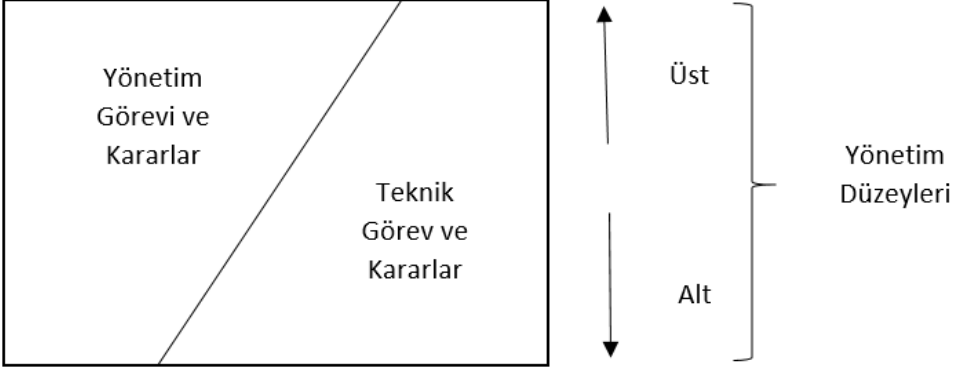
Bu nedenle işletme politikaları; onları tespit eden iş adamlarının kültürüyle yakından ilgilidir. İşletmelerde sahip yöneticiden farklı olarak profesyonel yöneticilerde vardır. Bunlar yöneticiliği kendisine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden sahip yöneticinin yaptığı işleri onun adına yapan kişilerdir. Yöneticiler alt, orta ve üst kademe yöneticisi olabilirler. Mesela bir ustabaşı alt kademe yöneticisi iken şefler ve müdür yardımcıları orta kademe yöneticileri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları üst kademe yöneticileridir. Üst kademe yöneticileri daha çok stratejik yönetimle meşgul olurken, orta kademe yöneticileri işletmenin fonksiyonel bölümlerinin yönetimi için çaba harcarlar. Alt kademe yöneticileri ise, günlük, haftalık ve aylık faaliyetlerin yürütülmesi için çalışırlar.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler zaman içinde ve yöneticinin bulunduğu konuma göre ve organizasyonun iş koluna göre değişiklik gösterir. Şekilde görüldüğü gibi üst kademe yöneticileri için

²⁵³ Kemal Tosun, Kültür ve Yönetim Arasındaki İlişkiler, **Sevk ve İdare Dergisi**, Kasım,1971, Sayı:39, s.9.

²⁵⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2.Cilt, İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Ens. Yay. No:73,s.53.

daha çok yönetim bilgisi ve beşeri nitelikler gerekirken alt kademe yöneticileri için teknik bilgi ve teknik yetenekler gereklidir.²⁵⁵



Şekil 8- Yönetim Düzeylerine Göre Ağırlık Kazanan Görevler

Kaynak- Sinan Artan, A. g. e. s.107.

Bir işletme yöneticisinde zeka, geleceği tahmin, muhakeme gücü, fiziki ve moral gücü, güçlü hafıza, tahammül, hoş görü, değişime uyum yeteneği, sorumluluk alma, olumlu sonuçları paylaşma, müşterek karar verme, yapıcı olma ve insanları sevme gibi doğuştan gelen nitelikler yanında eğitim, tecrübe ve bilgi gibi sonradan kazanılan vasıfların da olması gerekir.²⁵⁶

Profesyonel yöneticiler bir işletme sahibinin sahip olduğu derecede yüksek kar arzusuna sahip olmayabilirler. Yapılan araştırmalar profesyonel yöneticilerin kar amacı yanında satışları artırarak işletmeye ve kendilerine ün ve prestij sağlamak amacını da taşıdıklarını göstermiştir.

Yöneticilerin en belirgin fonksiyonlarından biri de işletme içinde çalışma temposu, müşteri ilişkileri, kalite kontrol v. b. konulardaki firma kültürünü oluşturmalarıdır. Bunu yaparken de genel davranışı ve olaylara yaklaşımı ile firma içinde takip ve taklit edilen kişi rolünü üstlenir. Çünkü yönetici nasıl davranırsa asları da öyle davranmaya başlar. Mesela yönetici işe saat 9.00 da geliyorsa asları 8.30 da gelir. Şayet yönetici 11.00 de gelmeye başlarsa asları da 10.30 da gelmeye başlar.²⁵⁷ Kısacası işletme yöneticisi örgüt içinde çalışanlar tarafından

²⁵⁵ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, a. g. e., s. 107.

²⁵⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, a. g. e., s. 39.

²⁵⁷ Cem Kozlu, a.g.e.,s.86.

davranışları taklit edilen ve örnek alınan kişidir. Bu konuda çok sayıda ki atasözümüzden bazıları şunlardır:

Üzüm üzümüne baka baka kararır.

Arabanın ön tekerleği nereye giderse arka tekerleği de oraya gider.

Anasına bak kızını al, astarına bak bezini al.

Dala bakan keçinin ağaca çıkan oğlağı olur.

Armut dibine düşer.

İşletmelerin politikalarını tepe yöneticileri tespit ederler. Politikaların belirlenmesinde tabi olarak yönetici kültürünün önemli bir rolü vardır. Her yönetici hayatın sosyal, ekonomik, siyasal ve kişisel yönleriyle ilgili olarak nelerin doğru, nelerin yanlış olduğuna dair belirli değer yargılarına ve kültüre sahiptir. Yöneticilerin sahip oldukları bu kültür onların işletme politikalarıyla ilgili karar almalarını etkiler. Başka bir ifadeyle yöneticilerin kültürü onların alternatif politikalar arasından seçim yapmalarında bir kılavuz rolü oynar. İşte bu nedenle aldığı kararlar bütün toplumu etkiler. Dolayısıyla yöneticiler işletmenin ilkelerini belirlerken kültür farklarından doğması mümkün ve muhtemel durumları da dikkate almalıdır.²⁵⁸

En azından politikaların belirlenmesinde sadece kendi değerlerini değil, tüm toplumun değerlerini düşünmelidir. Aksi halde ise işletmelerin tüm insanlığı ilgilendiren mesela çevre kirliliği ve benzeri sosyal sorumluluk konularındaki kararların alınması birkaç tane tepe yöneticisinin inisiyatifine bırakılamayacak kadar önemlidir. İşte bu sebeple diyoruz ki yüksek düzeyde yöneticilik yüksek düzeyde sorumluluk gerektirir.²⁵⁹

Bütün bunların yanı sıra iş adamı işletmenin uzun ömürlü ve başarılı olması için; değerler, inançlar, normlar, törenler, ritüeller, hikayeler, mitler, semboller, kahramanlardan oluşan bir örgüt iklimi ve örgüt kültürü oluşturmaya çalışmalıdır.

Yöneticilerin yapması gereken husus mesela kalite unsurunu firmanın genel kültürünün bir parçası haline getirmek ve her seviyedeki çalışana kabul ettirmektir. Mesela Heineken Şirketi'nin sahip ve

²⁵⁸ Kemal Tosun, Kültürel Niteliklerimizin Örgütlenme Uygulamalarına Etkileri, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı:65, Ocak 1975, s.9.

²⁵⁹ James K. Van Fleet, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**, Çev. Ayça Haykır, Öteki Yayınevi, Ank.,1994, s.18

yöneticisi Freddy Heineken ‘in **“her bozuk heineken şişesini şahsıma yapılmış bir hakaret kabul ederim”** dediğini firmadaki herkes bilir. Mars çikolata ve şekerleme şirketinden Forrest Mars’ın ambalajı ters sarılmış bir koli gofreti yönetim kurulu toplantısında nasıl birer birer salonun cam duvarına fırlattığını şirkette herkes dilden dile anlatır. J. Willard Marriott, Jr.’ In 82 yaşına gelinceye kadar Marriott’un otellerinde kalmış müşterilerinden gelen şikayet mektuplarını bizzat okuduğu hala anlatılır. Hewlett-Packard şirketi efsanesine göre bir cumartesi günü şirket kurucularından Bill Hewlett fabrika sahasında dolaşırken depo kısmının kapısının kapalı olduğunu görünce hemen bakım atölyesine koşup aldığı bir demir testere ile kilidi bizzat kestiği ve kırık kilidin yanına şu notu bizzat yazdığı anlatılır: **”bu kapıyı bir daha hiçbir zaman kilitlemeyin.”** STFA (Sezai Türkeş-Fevzi Akkaya) firmasında çalışan bir usta başının anlattığı şu öykü firma mitolojisinin bir parçası olarak şirket mensuplarının paylaştıkları bazı temel değerleri vurgulamaktadır:

Sezai ve Fevzi Bey bir gün Karaköy’den Kadıköy’e geçecekler ancak hiç paraları yoktur. Orada bankalar yan yana; hangisinden içeri girseler değil iki jeton parası, milyonluk kredi alabilirler. Ama bunlar öyle şeye yanaşmazlar, kafayı çalıştırırlar, dışarı bakmışlar bir yaşlı kadın elinde iki bavulu zar zor taşıyarak geliyor. Hemen ona yanaşmışlar “teyze biz senin bavullarını taşıyalım da sen de bize birer jeton al” demişler. Kadını Haydarpaşa’ya kadar geçirip bavullarını da trene kadar taşımışlar.²⁶⁰

Anlatılan bu öykü muhtemelen gerçek değildir. Bunlar şirket efsaneleridir. Ama gerçek olup olmaması çok önemli değil önemli olan bu mevzuu firmadaki bütün çalışanların dinlemiş ve onlara bir esin kaynağı olmasıdır. Çünkü gerçek olsun ya da olmasın bu tür öykülerin firmanın genel yapısını vurgulayan ve temel değerleri pekiştirici ve yeni kuşaklara yol gösterici bir niteliği vardır.

Aynı şekilde IBM’in T. J. Watson’u hakkında anlatılanların büyük çoğunluğu ne onu tanımışlardır ve ne de onun içinde çalıştığı günlük ortamı yaşamışlardır. Ama onun hakkında anlattıkları efsaneler çalışanlar için önemlidir.²⁶¹

²⁶⁰ Cem Kozlu, Kuramsal Kültür, a. g. .e., ss. 38,45,63

²⁶¹ Kozlu, a. g. e. s.,64.

3.İş Adamı Şeffaf Bir Yönetim Oluşturur

İş dünyasında şeffaf şirketlerin gösterdiği performans ve başarı son yıllarda dikkatleri çekiyor. Yönetim otoritelerine göre 21. yüzyılda şeffaflık, iş idaresinde gündemin ön sıralarına yerleşiyor. Bu yüzden yöneticiler kendilerini ve şirketlerini daha şeffaf hale getirmek için kafa yoruyorlar. Çünkü çalışanlar artık, o şirketin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmek hakkına sahip olduklarını düşünüyorlar. Çalıştıkları şirketin topluma, çevreye, gençliğe, eğitim ve kültüre ne tür katkısı olduğunu da görmek istiyorlar. Ahlakı, kanuni ve hukuki bakımlardan şirketin tutumunu, farklı kültürlerdeki, insanlara şirketin bakış açısının ne olduğunu bilmek istiyorlar.

Özellikle insanların **“kalıbına değil de kalbine yönelik”** akıllı şirketlerde çalışanlar yöneticilerin daha çok şeffaf olmalarını bekliyorlar. Söyleyerek değil yaptıklarıyla örnek olan yöneticiler sadeliğe ve tabiliğe dikkat ettikleri ölçüde samimiyet kurabiliyor ve şeffaf olabiliyorlar. Şirket evlilikleri hususunda da daha şeffaf olan şirketler başka şirketlerle evlenebiliyorlar. Şirket evliliklerinde aranan en önemli şart şeffaflıktır.

Bütün işletmeler faaliyetlerine önce tek bir işletme olarak başlarlar. Daha sonra ise başka işletmelerle birleşmeler, satın almalar, yatay ve dikey büyümeler yapabilirler. **“Şirket evlilikleri”** olarak ifade edilen işletmelerin birbirlerini satın alarak büyümeleri günümüzün en önemli işletme stratejileri arasında yer almaktadır.

Sadece işletmenin örgüt ikliminde değil çalışanlarda da **“şeffaflık”**, aranan unsur oldu. Kendisiyle dalga geçebilen, hatalarını kabul edip itirafta bulunabilen ve onlardan ders alabilen yani şeffaf olabilen insanlar aranıyor ve kabul ediliyor. Özellikle karşısındakini anlamak ve farklı görüşlere açık olmak ve başarılı bir takım üyesi olmak için bu gerekli. Şeffaflığın bir şirkete sağladığı en büyük kazanç bir futbol takımında olduğu gibi herkesin sonuçtan sorumluluk duymasıdır. İşletmede herkes iyi ve kaliteli üretmek ve maliyetleri düşürmek için sorumluluk hissetmelidir. Böylece çalışanlara size güveniyoruz, değer veriyoruz ve sizinle bu yolculuğa beraber çıkıyoruz mesajı verilmiş olur.

Bir işletmede yönetici ve çalışanların şirkete bağlılıkları büyük önem taşır. Bu duyguya sahip olanlar ancak sorumluluk hisseder. Sorumluluk sahibi insanlar da şirket için inisiyatif kullanabilir. Yöneticilerin; şirket, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerin hak ve menfaatlerini korumada adaletli davranması önemlidir. Çünkü adaletli olanlar ancak sadakatli olabiliyor. İşte bütün bunların hepsi için

olmazsa olmaz şart; şeffaflıktır. Şeffaflığa dikkat edilmeyen şirketlerde yönetici ve çalışanların vizyonu ile şirket vizyonu farklılık gösterir.

Şeffaf şirketlerde inkâr yoktur, itiraf vardır, korkaklık yoktur cesaret vardır, acelecilik yoktur, sabırlı olmak vardır, tembellik yoktur, çalışkanlık vardır, mazeret üretmek yoktur, çözüm üretmek ve samimiyet vardır. İnsanlar bir arada olmaktan keyif aldığı ve eğlendiği kişilerle iş yapmayı tercih eder. Bu da açık ve net olmayı gerektirir. İşte bütün bunlar da şeffaflık olmadan olmaz.

Bazı yönetim uzmanları satışta en önemli unsur karşımızdakine kendimizi sevdirmek diyor. İşte bunun için de şeffaflık şarttır. Bir şirkette şeffaflık kültürünün oluşması için öncelikle çalışanların birbirine güvenmesi ve olumlu bir bakış açısına sahip olması gerekir. Daha sonra da çalışanların birbirleriyle ilgili olmaları gerekir. Bu şekilde çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini tanıma, güvenme, inanma, paylaşma, ve sevmeleriyle birlikte şeffaflık kültürü o şirkete yerleşir.

Müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve yöneticiler herkes kendini özel hissetmek istiyor. Herkesin buna hakkı da var. Çünkü hepsi insan, sonuçta birer duygusal varlık. İşte bu duygusal varlık da ancak şeffaflık kültüründe memnun, mutlu ve mesut olabiliyor. Sonuç olarak yirmi birinci yüz yılın şirketlerinde **güç şefflikte değil, şeffaflıkta olacaktır.**

Bir şirkette en tepedeki yöneticiden en alttaki bir hizmetliye varana kadar her çalışan insan olarak önemlidir. İşletmede ürünler, makineler, teçhizatlar, teknoloji, para da şüphesiz ki çok önemlidir. Ama onlardan daha önemlisi işletmelerin bilançolarında görülmeyen insan unsurudur. Bu insan unsurunun içinde yönetici ve çalışanlardan kimin daha önemli olduğunu hiç kimse bilemez. Çünkü her kişi ve iş, bütünün içinde bir parça olup, en az diğerleri kadar önemlidir. **Zincirin gücü de en zayıf halkanın gücü kadardır.**

Konuyla ilgili olarak çok kullanılan bir olay anlatılır; **“bir çivi bir nal kurtarır, bir nal bir at kurtarır, bir at bir komutanı kurtarır, bir komutan bir orduyu kurtarır, bir ordu bir milleti kurtarır.”** Benzer bir örneği de Çanakkale Savaşları'nın bahriyesi Yzb. Tophaneli Hakkı için Churchill'in söylediğini Mehmet Niyazi köşe yazısında şöyle naklediyor. Birinci Dünya Savaşı'nda güneş batmayan İngiliz İmparatorluğu'nun Bahriye Bakanı Churchill şöyle diyor:

“Bilgilerime göre dört yüz yıldan beri dünya tarihinde Tophaneli Hakkı'nın yaptığını hiç kimse yapmamıştır. Yzb.

Tophaneli Hakkı, yirmi altı mayını karanlık limana döşeyerek bizim Çanakkale boğazını geçmemize engel oldu. Yenilmez donanmamızın üçte biri sulara gömüldü; üçte biri kullanılamaz duruma geldi. Biz boğazı geçemediğimizden savaş iki buçuk yıl uzadı. Bu zaman zarfında sekiz buçuk milyon Avrupa' lı öldü. Rusya komünist oldu. Rusya komünist olurken otuz milyon insan öldü. Daha sonra Rusya, Çin'i komünist yaptı; Çin komünist olurken elli milyon insan hayatını kaybetti. Biz boğazı geçemeyince Müslümanlar, diğer Asya 'lı ve Afrika' lı milletler gücümüzden şüphe etmeye başladılar. Bu şüphe onlara ümit verip harekete geçirdi. Biz Hindistan'ı, Pakistan'ı, Bangladeş'i, Arap ülkelerini elimizde tutamadık. Hollanda Endonezya'yu, Belçika Kongo'yu, hasılı Avrupa' lular sömürgelerini kaybetmek zorunda kaldılar. Bu başarısızlık da beni yirmi beş yıl politikanın dışına attı."

M. Niyazi şunu da ekliyor: *"Churchill yaşasaydı ve görseydi şunları da söylerdi: " Biz boğazı geçemedik, Sovyet Rusya dağılma sürecine girdi. Azerbaycan, Ermenistan, Gürcistan, Türkmenistan, Kazakistan, Özbekistan, Tacikistan, Baltık Cumhuriyetleri, Doğu Avrupa ülkeleri de bağımsızlıklarına kavuştular. Çünkü Sovyetler Birliği komünist olmasaydı dağılmazdı."*²⁶²

"Tophaneli Hakkı bunları bir gece yarısı Çanakkale Boğazı'na batmış gemilerden ve değişik yerlerden tedarik edilen eldeki yirmi altı adet mayını boğaza döşeyerek yaptı. Bu son bir imkandı ve çok iyi değerlendirilmeliydi. Bu da soğukkanlı olmayı gerektiriyordu. Pala bıyıklı, sakın görünüşlü Yüzbaşı Hakkı kendisine verilen görevi eksiksiz yerine getirmek istiyordu. Aksi halde o cehennem kusan topların karşısında tabyalarımızın tutunması çok zordu. Dört yaşındaki kızı Hilal' siz rüya görmeyen Yüzbaşı Hakkı kumandanı olduğu Nusret mayın gemisini sefere hazırlarken heyecanını yenmeye çalışıyordu. Yapacakları işin önemini düşündükçe heyecanlanıyor, kalp rahatsızlığının nüksetmemesi dileğiyle sık sık sol göğsünü ovuşturuyordu. O gün paşalığa terfi eden Albay Cevat Tophaneli Hakkı'nın kendisinden beklenen hizmeti yapabileceğine inanıyordu. Düşman donanmasının toplarını, emrindeki bataryaların durumunu bildiği için bütün ümitleri Yüzbaşı Hakkı'nın dökeceği mayınlarda idi."²⁶³

²⁶² Mehmet Niyazi, Köşe yazısı, 12.03.2007 tarihli, s.17.

²⁶³ Mehmet Niyazi, **Çanakkale Mahşeri**, Ötügen Yayınları, 6.Baskı, İstanbul,1999,s.51.

Müttefik kuvvetler komutanlığı gece yarısı boğazı kontrol ettirdi ve kendilerine karanlık boğazda mayın bulunmadığına dair rapor verildi. Aslında bu rapor doğruydü. O saatte boğaza henüz mayın dökülmemişti. Onların boğazı kontrollerinden sonraki saatlerde Yzb. Hakkı mürettebatıyla gitti ve boğazın sularına mayın döktü. Ama komutan De Robeck boğazda mayın yok şeklinde rapor verenleri kurşuna dizdirdi. Onların kontrol ettikleri saatlerde boğazda mayın yoktu. Daha sonra mayınların döküldüğü anlaşılınca İngiliz devleti, bunların ailelerinden özür diledi ve onlara maaş bağladı.²⁶⁴

4.İş Adamı, İş yerinde Mobbinge İzin Vermez

Mobbing ve ya diğer bir adıyla psikolojik şiddet; bir çalışanın ya da bir grubun diğer çalışanlar tarafından duygusal anlamda taciz edilmesi, hakaret edilmesi ve çalışamaz duruma getirilmesidir. Bir başka tanımla mobbing, işyerinde bir ya da birkaç kişi tarafından genellikle tek bir kişiye sistematik biçimde uygulanan düşmanca ve etik olmayan yaklaşımlar ile kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak, böylece performansını ve dayanma gücünü yok ederek işten ayrılmaya zorlamaktır. Mobbing çağımızın görünmez ama muhatap olan insanda derin izler ve yaralar bırakan şiddet yöntemlerinden biridir. Bu şiddet türüne iş hayatında yirmi birinci asırda bile maalesef çok sık rastlıyoruz.

“Mobbing”e maruz kalan kişinin örgüt içinde performansı hızla düşer, psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir çöküş yaşar, iş ortamında hissettiği baskıyı gidermek için işe geç gelmeye başlar, hastalık izinleri alır. Uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, halsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, yaşama arzusunun kaybı gibi durumlar yaşayabilir. Araştırmalar, ”mobbing” in en kabiliyetli çalışanları hedef aldığını ve bundan en fazla şirketin ve patronun zarar gördüğünü ortaya koyuyor.

Yapanların maksadı duygusal taciz yoluyla kişilerin performansını ve dayanma gücünü yok ederek onları işten bezdirerek illallah dedirtmek, üstünlük kurmak, emri altına almak, işten el çekirmek arzusudur. Psikolojik şiddet; baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelir. Latince kökenli olan kelimenin Türkçe karşılığı için henüz bir netlik olmadığı için literatürde bir terminoloji sorunu vardır. İngilizcede “**örgütsel baskı**” anlamına gelen “**mob**” kelimesinden geldiği de söylenmektedir.

Mobbing duygusal bir saldırdır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden taciz, rahatsız etme ve kötü muamele yoluyla herhangi bir

²⁶⁴ Mehmet Niyazi, a. g. e.,s.77.

kişiyeye yönelik saldırganlıktır. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, okullarda ve özellikle sağlık sektöründe daha yaygındır. Yüksek işsizlik oranları dolayısıyla çalışanların değersiz görülmesi mobbingin artmasına neden olmaktadır.

Çoğu zaman da mobbinge hedef olan kişi; üstün vasıflara sahip, zeki, çalışkan, başarı odaklı, kendini işine adanmış, dürüst, insanlara güvenen, iyi niyetli, politik davranmayan, kuruluşuna bağlı, yenilikçi fikirlere sahiptir. Aslında mobbinge uğramasının nedenlerinden biri de kişinin işte bu üstün vasıflarının hazmedilememesidir. Çünkü meyveli ağaç taşlanır.

“Mobbing”in temelinde paylaşım sorunu, makam ve mevki, statü, çıkarlar, inançlar ve diğer istekler vardır ve iş hayatındaki sıradan rekabet ve çatışmalardan farklı sürekli ve sistemattir.

Sık başvurulan mobbing yöntemlerinden biri mağduru karalamaktır. Mağdurun performansı, yeteneği ve becerisi yüksek olmasına rağmen yetersizmiş gibi gösterilir. Zor, asi, muhalif, öteki veya psikolojik sorunları olan biri olarak damgalanır, kendisini ifade etmesi engellenir, toplantılarda sözü kesilir veya sözüne önem verilmez, azarlanır ya da hakaret edilir, başarıları görmezden gelinirken başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı eleştirilir, telefonla rahatsız edilir, sözlü olarak tehdit edilir, en kötü odaya verilerek diğer çalışanlardan izole edilir, onunla ilişki kuranlar baskı altına alınır, görmezden gelinir, yokmuş gibi davranılır, haklarına ve kişiliğine saygı gösterilmez. Hakkında karalama kampanyası, asılsız dedikodular, psikolojisi hakkında ileri- geri konuşmalar, tehlikeli biri olduğuna dair söylenti çıkarma, siyasi yada dini inançlarıyla alay etme, bu inançları veya değerlerine sözlü saldırıda bulunma, önemli görevleri ve yetkileri sınırlandırma, özlük haklarından mahrum bırakma, lehinde olan kararların uygulanmasını kasıtlı olarak geciktirme, istifaya zorlama, sözlü ya da ima yoluyla veya fiili olarak cinsel tacize uğratılmak v. b. gibi.

Bu insanlık dışı davranışın 21. yüz yılda bile bir çok gelişmiş Avrupa ülkesinde dahi yaygın olması oldukça ilginçtir. Mesela İngiltere’de çalışanların %53’ü mobbing mağduru olduğu, %78 ‘i işyerinde psikolojik tacize şahit olduğu, İsveç’te bir yıl içinde gerçekleşen intiharların %10-15’inin mobbing nedeniyle olduğu, İsveç ve Almanya’da yüzbinlerce mobbing mağdurunun erken emekli oldukları veya psikiyatri kliniklerinde tedavi edildikleri, İtalya’da 1 milyondan fazla çalışanın mobbing kurbanı olduğu; 5-6 milyon kişinin işe yaşanan bir mobbing olgusunu iş arkadaşı veya aile bireyi olarak

izledikleri bildirilmektedir. Avrupa Birliği üye ülkelerde yapılan bir araştırmada ise çalışan nüfusun

İngiltere’ de % 8’i

İsveç’te % 10’u

İtalya’da % 4’ü

Fransa ve Finlandiya’da % 9’u

İrlanda ve Almanya’da % 8’i

İspanya-Belçika-Yunanistan % 5

Mobbinge maruz kalmıştır.(

www.saglikcalisanisaligi.org/sunumlar/mobbing13.01.2020)

Ülkemizde mobbinge özel sektörden daha çok kamu çalışanlarının mobbinge maruz kaldığı ortaya çıkarılmıştır. Hatta mobbinge uğradığı gerekçesiyle şikayette bulunanlar arasında profesör, doçent gibi öğretim üyeleriyle, doktor ve öğretmenler dikkati çekiyor. Mobbing Araştırma Bilgilendirme ve Destek Merkezi’nin yaptığı araştırmalara göre Türkiye’de en fazla kamu çalışanları duygusal tacize uğruyor. Söz konusu merkez koordinatörü Ç. Çabuk verdiği bilgiye göre gelen başvuruların çoğu orta ve üst düzey çalışanlardan aldıklarını söyleyen Çabuk, “mesleki olarak ise özellikle doktorlardan çok sayıda müracaat geldiğini ve hastanelerde nasıl bir gruplaşma olduğunu hayretle gördük diyor. Yeni gelen ve başarılı olan doktorlara müthiş bir yıldırma programı uygulanıyor.“ diyor.²⁶⁵

İş adamı böyle insanlık dışı bir davranış olan ve işletmenin verimliliğinin büyük ölçüde düşmesine sebep olan mobbing’i kendisi uygulamadığı gibi iş yerinde astlarından herhangi birinin uygulamasına da izin vermez.

5.İş Adamı Çalışanlarının Mutlu Olmasını İster

Mutluluk; hayatta arzu edilen ve ulaşılmaya çalışılan iyi olma halidir. TDK sözlüğüne göre; bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, saadet, bahtiyarlık olarak açıklanır.²⁶⁶ Tanım nasıl yapılırsa yapılsın herkes için hayatında mutlu olmak ve mutluluk önemlidir. Mutluluğun insan yaşamının ana amacı olduğunu söyleyen Aristoteles’ e göre her insan mutlu olmayı ister.

²⁶⁵ 14.07.2009 Tarihli Gazete, s.2, “Kamu Çalışanı Duygusal Taciz Kıskaçında” başlıklı haber.

²⁶⁶ Türkçe Sözlük, **Türk Dil Kurumu**, İstanbul, 1992, s.1048.

Bilge ya da cahil, zengin ya da fakir çoğu insan, yaşamın amacının mutluluk olduğunu ileri sürer. Kavram Aristo'dan Farabi'ye, Sokrates'den Democritur'a kadar bir çok filozofun da ilgisini çekmiştir. Mutluluk ile yakından ilişkili olan bazı kavramlar söz konusudur. Bunlar; yaşam memnuniyeti, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramlarıdır.

İnsan hayatının ana gayesi olan “**mutluluk**” bir çok ilim dalının ilgi odağı olmuştur. Genellikle tıp, psikoloji, sosyoloji gibi alanlarda incelenen mutluluk kavramı iktisat ve işletme biliminin de konuya ilgi duymasıyla “**mutluluk ekonomisi**” adıyla bu bilim dallarınca da incelenmeye başlanmıştır. Bu konuda az sayıda da olsa yüksek lisans ve doktora tezi ve makale yazılmıştır. Bu çalışmalarda mutluluğun bir kamu politikası aracı olarak hükümet programlarında ve işletme politikalarında yer almasının gerekliliğinin altı çizilmiştir.²⁶⁷

Bu konuda kişiyi mutlu eden faktörler nelerdir? Bu faktörler her insan ya da her toplum için aynı mıdır? Zaman içinde farklılık gösterir mi? Şeklinde sorular ortaya atılmıştır. Bu konuda 1974 yılında Richart Easterlin'in yazdığı bir makale literatüre “**Easterlin Paradoksu**” olarak girmiştir. Bu paradoksa göre gelir artışının her zaman ve her şartta mutluluğu artırmadığı yüksek gelire sahip ülkelere kıyasla bazı düşük gelirli ülkelerde mutluluk oranının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Çünkü mutluluktan anlaşılan ve mutluluğu belirleyen unsurlar kişiden kişiye değişir. Herkes için kabul gören bir mutluluk tanımı yapmak oldukça zor olsa da mutluluk her zaman aranan bir durumdur ve ona ulaşmak için farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Mutluluğun birçok kaynağının olduğu ve kişiden kişiye göre bu kaynakların önem derecelerinin değişmesi tek bir formülle açıklanmasını mümkün kılmamaktadır. Bazı zamanlarda kişinin mutluluğunda önemli bir faktör olarak ortaya çıkan gelir veya ekonomik durum, bazı durumlarda etkisiz ya da daha düşük düzeyde etkili bir faktör haline gelebilmektedir. Kişinin hayattan beklentileri ile doğrudan alakalı olan mutlu olma durumu kişiye göre değiştiği gibi toplumlar arasında da ve hatta aynı toplum içinde zaman göre de değişebilir. Birey olarak kendimizi düşündüğümüzde zamana göre mutlu olma kriterlerimizin farklılaştığını kendimizde gözlemleyebiliriz. Öyle ki medeni durumumuza, gelirimize, aile ve sosyal bağlarımıza,

²⁶⁷ Murat Şeker, **Mutluluk Ekonomisi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul,2016, s.3.

yaşadığımız yere ve daha birçok faktöre göre mutlu olma kriterlerimizin sürekli değiştiğine şahit olmaktayız.²⁶⁸

Türkiye’de mutluluk konusunda araştırmalar yapan TÜİK; yaşam memnuniyeti araştırmasında mutluluk kavramının demografik, ekonomik, fiziksel, sosyal çevre, içinde yaşanan ülkenin durumu gibi yaşam koşullarını belirleyen bileşenlerin sonucunda oluştuğunu ifade etmektedir. Aynı araştırma mutluluk ve memnuniyet kavramlarının oluşumunda bu kavramların iç içe geçtiği belirtilmiştir(TÜİK; 2013-2015).²⁶⁹

TÜİK yaşam memnuniyeti araştırmasını 2003 yılından beri yapmaktadır. Mutlu olma hali; ”çok mutlu, mutlu, orta, mutsuz, çok mutsuz” ölçeği ile katılımcılardan veri toplanan bu araştırmada çok mutlu ve mutlu tercihini seçenlerin toplamı, düşünüldüğünde 2003’ten 2015’e kadar %54 ile %62 arasında değişen bir durumun olduğu görülmektedir. Bu yıllar arasında kendini mutlu hissedenlerin toplam oranının en düşük olduğu yıl 2009 iken 2011 yılı mutlu olma oranının en yüksek olduğu yıldır. Diğer yandan “mutsuz” ve “çok mutsuz” seçeneklerini tercih edenlerin toplamı dikkate alındığında ise %7 ile %15 aralığında seyrettiği anlaşılmaktadır.²⁷⁰

Bu açıklamalardan sonra da diyoruz ki iş adamı işletmesinde çalışanlarının mutluluğu için gayret göstermelidir. Bencil bir düşünceyle bana ne çalışanların mutluluğundan ben kârımı ve kendi mutluluğumu düşünürüm diyemez. Şayet öyle demeye kalkarsa çalışanlarda, bana ne patronun kazanacağı paradan ben kendi alacağım parayı düşünürüm der. Bu nedenle **“siz işveren olarak çalışanlarınızı memnun ederseniz çalışanlarınızda müşterilerinizi memnun eder.”**

6.İş Adamı Aidiyet Duygusu Oluşturur

Aidiyet duygusu kişinin kendini bir gruba, bir topluluğa, bir inanişaya, bir davaya ait hissetmesi, geçmişten aldığı değerlere sahip çıkarak bu değerler etrafında duygu ve düşüncelerini şekillendirmesidir. Aidiyet duygusu taşımak demek bir fikri, bir düşünceyi, bir olayı veya nesneyi çıkar gözetmeksizin sahiplenmek demektir. Mesela atalarımızdan aldığımız kültürel değerlerle, vatana, millete ve bayrağımıza sahip çıkarız. Bu duyguyu hissetmemizin nedeni belki de aynı topraklarda atalarımızın da yaşamış olması onların kahramanlık ve başarılarıdır. Sadece aynı dilin, dinin, ırkın ve

²⁶⁸ Murat Şeker, a. g. e.,s.13.

²⁶⁹ Murat Şeker, a. g. e.,s.66.

²⁷⁰ Murat Şeker, a. g. e.,s.67.

mezhebin mensupları olmak bile tek başına bir aidiyet duygusu oluşturabilir. Bu duygu sayesinde birbirini tanımayan insanlar arasında ortak noktalar oluşur.

Aidiyet duygusu; birbirlerini tanımayan ama aynı veya benzer duygu düşünce ve fikirler paylaşan insanların benzer davranışlar göstermeleri psikolojisidir. Günümüzde birbirinden uzaklaşan ve soğuyan insanların kendilerini bir gruba, bir topluluğa bir ülkeye, bir davaya gönülden bağlanması ve onlarla varlığını hissetmesidir. Mesela X futbol takımının taraftarları kendi aralarında o takımın formasının renklerinden, sembolünden veya başka şeylerinden gözle görülüp elle tutulmayan bir bağ kurarlar ve o takımın taraftarlarını oluştururlar. Günlük hayatımızda buna benzer birçok aidiyet grupları vardır. Hayvan severler, sporseverler, dindarlar, ateistler, sağcılar, solcular, çevreciler, yeşilciler laikler, kemalistler, anti kemalistler v. b. Birbirlerini hiç tanımayan birbirleriyle en ufak bir ilişkisi bile olmayan, birbirlerinden yüzlerce kilometre uzakta yaşayan bu insanlar birbirleriyle aidiyet duygusu kurarlar.

Osmanlı Devleti'nin uzak noktalarında ve birbirlerini hiç tanımayan Saraybosna'da, Halep'te, Batum'da, İdlip' te yaşayan insanlar Çanakkale savaşlarında bir araya geldiler. Aralarındaki aidiyet duygusu sayesinde dünya harp tarihinde en güçlü devletler karşısında bile Osmanlı devlet' i en zayıf zamanında beklenilmeyen ve tahmin edilmeyen büyük bir zafer kazandılar. Bu zaferi kazanan insanları hayatlarının baharında anadan ayrı, babadan ayrı vatanın ücra bir köşesinde gülerek ölüme koşturan şey aidiyet duygusuydu.

Benzer duygular İşletmeler için de söz konusu olabilir. İşletme için çalışanların aidiyet duygusu ne kadar önemliyse müşterilerin aidiyet duygusu da o kadar önemlidir. Müşterilerin sizin markanıza karşı aidiyet duygusu hissetmesi için çeşitli yöntemler bulunabilir. İş adamları ürünleriyle veya markasıyla ilgilenen kişilerle temas kurup onları çeşitli etkinliklere davet ederek aidiyet duygularını geliştirebilirler. Mesela ürünlerine ilgi duyan kişileri çeşitli yöntemlerle tespit edip onlara küçük jestler yapabilir. Bu jest; bir yemek organizasyonu, bir fuar daveti, bir hediye, bir otelde üç günlük tatil v. b. olabilir. Ya da müşteriyi telefonla arayıp doğum gününü kutlamak ve ona birkaç övgü dolu söz söylemek sıfır maliyetli bir iştir ama onu çok mutlu eder. Bu yüzden çok etkilidir. Onlar bunu unutmazlar ve size daha fazla bağlanırlar. İşte bu gerçekten dolayı atalarımız "**bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır**" demişlerdir. Bu konuda Türk insanının hakkını teslim etmek gerekir. Çünkü yeteri kadar ve hatta

daha da fazla vefalıdır. Kendisine yapılan bir iyiliği asla unutmaz ve mutlaka o iyiliğe misliyle mukabele eder.

Çalışma hayatında aidiyet duygusu bir çalışan için çoğu zaman yüksek maaştan daha etkili olabilir. Üstelik bu duygu iyi arkadaş ilişkileri kurmakla kalmaz, çalışanları farklı muamele ya da cezalandırma korkusu olmadan kendi gerçek benliklerini hissetmelerine yol açar. Bu da, çalışanın iş hayatındaki performansını olumlu etkiler. İşletmelerde aidiyet duygusu geliştirmenin bazı yollarının olduğu söylenebilir. Bunlar; şeffaf bir iş ortamı, amaçlara göre yönetim, eğitim, takdir etme ve ödüllendirmedir. Atalarımız **“marifet iltifata tabidir”** demişlerdir. Bir insana iltifatta bulunursanız kendini çalışmaya zorlar ve hünerini ortaya koyar. Aksi durumda rahatlık içinde kalır.

Diğer yandan firma kültürünün de aidiyet duygusunun oluşturulmasında önemli bir rolü vardır.

Bir ahi sanatkarı, Ahi Evran’dan belki dört yüz sene sonra yaşamıştır. Onu hiç görmemiştir ve tanımamıştır. Ama O’nun Kayseri’de bir debbağ hane kurarak deri tabakladığını ve bir ejderha ile olan hikayesini ballandıra ballandıra anlatırlar.²⁷¹ Benzer şekilde IBM’de T. J. Watson’u hakkında öyküler anlatan çalışanların çoğu ne onu tanımışlardır ve ne de onun içinde çalıştığı günlük ortamı yaşamışlardır. Ama anlattıkları efsaneler önemlidir. Çünkü organizasyonun kültürünü oluşturur.²⁷²

Aşağıda bir askeri organizasyona aidiyet duygusu ile bağlanmış ve kendini adanmış iki örnek olay anlatılmaktadır. Birincisi Türk kültürüne ait ve Osmanlı Devleti’nin Kudus’ ten çekilirken Mescid-i Aksa’ nın kapısına nöbetçi bırakılan ve orada 54 yıl nöbet tutan Osmanlı Askeri İğdir’ lı Onbaşı Hasan’ın, diğeri ise İkinci Dünya Savaşı’nın bittiğini 29 yıl sonra duyan ve buna inanmak istemeyen Japon kültürüne ait bir Japon askerinin hikayesidir.

²⁷¹ Bkz. **Cumhuriyetin 50. Yılında Esnaf ve Sanatkar** Sh.27. , Hikaye şöyledir: Ahi Evran Kayseri’ye gelmiş ve burada debbağlıkla geçinmeye başlamış, renk renk sahtiyan işlemiş. Bu durumu gören bir başka debbağ valiye gidip “bu kişi tabakhane gelmiş deri işliyor miriye vergi vermiyor” diye şikayette bulunmuş. Vali, Ahi Evran’ ı çağırarak için adamlar göndermiş. Adamlar tabakhaneye vardığında Ahi Evran’ın yanında bir ejderha görmüşler ve korkarak kaçmışlar. Bu ejderhanın ateş gibi parlayan gözlerinden kinaye Ahi Evran adını almış.

²⁷² Cem M. Kozlu, a. g. e.

ÖRNEK OLAY

“İğdır’lı Onbaşı Hasan’ın hikayesini gazeteci İlhan Bardakçı şöyle anlatıyor: Yıl 1972, genç bir gazeteciyim Türkiye’den bazı siyasiler ve iş adamlarıyla birlikte İsrail’ e resmi bir ziyarette bulunuyoruz. Ziyaretimizin dördüncü günü bize bazı tarihi ve turistik yerleri gezdiriyorlar. Kafile olarak Mescid-i Aksa’ ya geldik. Kudüs kapalı çarşısında rüzgar gibi dolaşan entarili kahvecilerin ellerindeki askılara çarpmadan biraz yürüdünüz mü önünüze çıkan kapı sizi Mescid-i Aksa’ nun önüne çıkarır. Burası miraç mucizesinde mola verilen yer ilk kiblemiz. Hemen orada ilk avlu vardır ki hala bizim adımızla anılır. “ On iki bin şamdanlı avlu” denir oraya Yavuz Sultan Selim 30 Aralık 1517 günü Kudüs’ ü fethetmiştir. O gün yatsı namazını bütün orduyla birlikte bu avluda kılar. Meydan on iki bin şamdanla aydınlatılır. Bu isim de o zamandan kalmıştır. Sekiz on basamaklı geniş merdiveni adımladınız mı o mukaddes mescidin bağdaş kurduğu ikinci avluya ulaşırsınız.

-O’nu o merdivenin başında gördüm. İki metreye yakın bir boy... İskeletleşmiş vücudunun üzerinde bir garip giysi; palto, pardüse, kaftan, kaput benzeri bir şey. Başındaki kalpak mı? Takke mi? Fes mi? Hiç biri değil. Oraya dimdik dikilmiş. Yüzüne bakınca ürktüm. Hasadı yeni kaldırılmış kıraç toprak gibi. Yüzlerce çizgi, kırışık ve kavruk bir deri kalıntısı. Merak ettim ve kim olduğunu yanımdaki dış işleri yetkilisine sordum.

-Bilmem diye cevap verdi. Bir meczup işte, ben bildim bileli burada durur. Kimseye bir şey sormaz, kimseye bakmaz, kimseyi görmez.”(Bu durum, Dış işleri Bakanlığı’mızın bir görevlisinin, göreviyle ve ülkemiz vatandaşının durumuyla ilgili bir konuya ne kadar lakayt olduğunun da göstergesidir.)

-İlhan Bey benim de kanım çekti herhalde diyor. Yanına gidip

-Selam un aleyküm baba dedim. Gözleri aralanır.

- Aleyküm selam oğul diye cevap verir. Torbalanmış göz kapaklarının ardından jilette çizilmişçesine donuk gözlerini araladı. Yüzü gerildi. Bana bizim Anadolu ağzıyla cevap verdi. -Aleyküm selam oğul.

-Donakaldım ellerine sarılıp öpmek istedim. Kimsin sen baba dedim. Anlattıklarını bende size anlatayım. Ama evvela biliniz. Devletimiz Osmanlı çökerken biz Kudüs’ü 401 yıl 3 ay 6 günlük bir hakimiyetten sonra bıraktık. Günlerden 9 aralık 1917 pazardır. Ordumuz bozulmuş ve çekiliyoruz, tutmaya imkan yok. İngilizler

girinceye kadar geçen zaman içinde yağmalanmasın diye oraya bir artçı bölük bırakıyoruz. Adetler öyledir ki kenti zapt eden galipler asayiş görevi yapan yenik ordu askerlerine esir muamelesi yapmaz. Gerisini şöyle anlattı.

-Ben dedi Kudüs' ü kaybettiğimiz gün buraya bırakılan artçı bölüğünden 20. Kolordu, 36. Tabur, 8. Bölük, 11. Ağır makineli tüfek takım çavuşu On Başlı Hasan'ım... Bir minare şerefesi gibi gergin omuzları üzerindeki başı, öpülesi sancak gibiydi... Ellerine bir kere daha uzandım.

-Gürler gibi söylendi. Sana bir emanetim var oğul dedi. Nice yıllar saklarım emanetimi yerine teslim eder misin? Dedi.

-Elbette dedim. Konuştu: Memlekete döndüğünde yolun Tokat sancağına düşerse git burayı bana emanet eden kumandanım kolağası(bu günkü ordumuzda bulunmayan bu rütbe binbaşıyla yarbay arasında bir yerededir) Musa Efendi'yi bul, ellerinden benim için öp. Gönül komasın O' na deki 11. makineli takım çavuşu Iğdır' lı Onbaşı Hasan bıraktığın yerde nöbetinin başındadır. Tekmilim tamamdır komutanım dedi dersin!...

Sonra yine dikildi ve taş kesildi. Kapalı gözleri ardından dört bin yıllık Peygamber ocağı ordumuzun ufukları gözleyen serhat nöbetçilerinden biri gibi nöbetinin başındaydı. Tam elli beş yıl kendisini unutuşumuzdaki vefasızlığımıza karşı devletine küsmemişti.”

(www.ihh.org.tr/oradaydık/kudusun-son-nobetcisi-igdirli-onbaşı-hasan) adresinden alınmıştır.

İkinci olay ise bir Japon askerine aittir.

ÖRNEK OLAY

II. Dünya Savaşı'nın Bittiğini 29.Yıl Sonra Öğrenen Japon Askeri

“Nagazaki ve Hiroşima’ya atılan atom bombaları Japonya’nın direnişini sona erdirmişti. 14 Ağustos 1945’ de Japonya teslim olduğunu açıkladığında milyonlarca insanın ölümüne neden olan II. Dünya savaşı nihayet sona ermişti. Artık askerlerin evlerine ve ailelerine dönme zamanıydı. Ne var ki iletişim teknolojilerinin bu kadar gelişmediği o yıllarda Pasifik’in küçük adalarında savaşın sona erdiğinden hala haberi olmadı için savaşa devam eden Japon askerleri vardı.

Bunlardan biri de 1944 yılında Filipinlerin başkenti Manila'nın 75 mil güneyindeki Lubang Adası'na haber alma ve gerilla göreviyle gönderilen 23 yaşındaki Teğmen Hiroo Onoda idi. Kendisine verilen emirler kesindi. Tüm birliği yok olsa ve sağ kalan tek asker kendisi olsa dahi savaşmaya devam edecekti. Onoda' da bunu yaptı. II. Dünya savaşı sona erdikten sonra 29 yıl boyunca Japon imparatoru için savaşmayı sürdürdü.

Gerçi Amerikan uçakları savaşın sona erdiğini bildiren ve altında Japonya genelkurmay Başkanı'nın da imzası olan kağıtları uçaklarla havadan tüm adalara atmıştı. Onoda' da bu kağıtları alıp okumuştur ama inanmamıştı. Ona göre bu olsa olsa ABD'nin kendilerine karşı düzenlediği bir oyun olabilir ve gerçek değildir. Hiç aldırmadı ve kendisine verilen emiri yerine getirmeye devam etti.

Aradan uzun yıllar geçti. II. Dünya savaşının düşman ülkeleri Japonya ve ABD müttefik olmuş, soğuk savaş başlamış ve dünya iki kutba bölünmüştü. Fakat Onoda ve üç arkadaşının (Yuichi Akatsu, Shoichi Shimada ve Kinshichi Kozuka) savaşa hala devam ediyorlardı. Ekinleri yakıyorlar, adanın yerli halkından gördüklerine ateş ediyorlar, ellerinden geldikçe zarar vermeye çalışıyorlardı. Filipinler için tam bir kabus olmuşlardı.

1950 yılında Yuichi Akatsu Filipinli askerler tarafından yakalandı ve grup ilk kaybını verdi. 1954 yılında Shimada, 1972 yılında da Shoichi Shimada güvenlik güçleri ile girdikleri bir çatışmada öldürülünce geriye artık bir tek Onoda kalmıştı. Giderek azalan cephanesini korumaya çalışıyor, genellikle muz ve hindistan cevizi yiyerek yaşıyor ve ara sıra yakaladığı bir kuş ile de kendisine bir ziyafet çekiyordu. Açlık yaşamının bir parçası olmuştu. Karıncalar, kırkayaklar, akrepler ve yılanlar yaşamını çekilmez hale getiriyordu. Ateş yakmak için eski mermilerden çıkardığı barutu, bambu kamışlarını birbirine sürterek parlatıyor ve ateş yakıyordu.

Eski lastik parçalarından ve hasırlardan kendisine sandal örüyordu. Giyecekleri çürüyüp parçalanınca bir telden yaptığı iğne ve bitki saplarıyla çadır bezinden yamalar yapmıştı. Bambu sarmaşıklarından barınaklar yapıyor, ama korkudan hiçbir yerde uzun süre kalmıyordu.

Tüm bu yıllar boyunca dostları ve onu tanıyanlar birçok kez gelip onu teslim olmaya ikna etmeye çalıştılar. Onoda hoparlörlerden arkadaşlarının sesini duyuyordu ama onların esir olduğunu, Amerikalıların zoruyla bunu söylediklerini düşünüyordu. Çünkü ona göre Amerikalıların hileleri devam ediyordu. 1974'de adaya ayak

bastıktan 30 yıl sonra, Onoda bir gün kamp kurmuş bir grup Japon öğrenciye rastladı. Tam ateş edecekti ki gazetelerden kaçak hakkında pek çok yazı okumuş olan Norio Suzuki, “Onada, imparator ve Japon halkı senin için endişe ediyor. Silahını bırak dedi.

Onoda silahını bırakma emrini ancak komutanı, Binbaşı Yoşimi Taniguchi’ den alacağını söyledi. Kitapçılık yapan Taniguchi alelacele bulundu ve Lubang’a getirildi. Üstü paramparça olan Onoda, Taniguchi’yi görünce hemen tanıdı ve asker selamına durdu ve tekmil verdi: “Teğmen Onoda göreve hazırdır, komutanım !...”

Onoda, Arisaka 99 model tüfeğini ve sadece 500 adet kalan mermisiyle birkaç el bombasını komutanına teslim etti. Böylece 10 Mart 1974 saat 15.00’ de teğmen Onoda’ nın II. Dünya savaşı sona ermiş oluyordu. Teslim olduğunda tam 52 yaşındaydı.

Birçok Filipinli’ yi öldürmesine karşın, Başkan Marcos, Filipinlerde işlediği suçlar için Onoda’ yı bağışladı ve vatanına dönmesine izin verdi. Japon askeri vatanına döndü. Yaşlanmış anne ve babasını gördü. Anne ve babası onun öldüğünü zannederek onun için yaptırmış oldukları mezarını gösterdiler.

Onoda bir kahraman gibi karşılandı. “Teslim olmak yok: 30 yıllık savaşım” adlı otobiyografisini yayınladı. Gördüğü aşırı ilgi onu rahatsız etti. O ise artık huzur arıyordu. Huzuru 1975’ de Brezilya’ya göç etmekte buldu. 1980 yılında ailesini öldüren bir Japon genci hakkında yazılanları okuyunca ülkesine geri döndü ve gençlere eğitim verecek Onoda Shizen Juku adında gençlik kampı kurdu. Onoda’nın gerçek savaşı ise 16 Ocak 2014 de Tokyo’da 91 yaşında zatürreden sona erdi. Ardında müthiş bir inat, azim ve bağlılık öyküsü bıraktı” (<http://litelist.com/30> yıl savaşan Japon askeri. İnternette alınmıştır.)

İşte bir davaya ve bir ülkeye adanmışlık ve aidiyet duygusu böyle bir şeydir. Ama bel ki Z kuşağına ait olan bugünün gençliği için bu olaylar gülünüp geçilecek komik hikâyelerdir. Birinci Dünya Savaşı’nda dünyanın dört bir yanındaki esir Türklerin de buna benzer sayısız hikâyeleri vardır. Bunlardan iki tanesinin hikâyesine önceki sayfalarda kısaca değindik. Bunlar gibi Filistin’de, Yemen’de, Kafkasya’da, Trablusgarp ’da, Galiçya’da binlerce askerimizin benzer hikâyeleri vardır. Konumuzun dışına çıkmamak için bu konunun tafsilatına girmiyoruz.

Çanakkale cephesinin müttefik orduları komutanı İngiliz komutanı Hamilton diyor ki: **“bizim askerlerimiz ölmek için**

savaşıyorlar, Türkler ise ölmek için savaşıyorlar. Ölmek için savaşan bir orduya karşı hiçbir güç galip gelemez.”

7.Grupların Çıkarları ve İş Adamının Rolü

İşletmeler; hissedarların, tüketicilerin, çalışanların, satıcıların, tedarikçilerin, devletin, toplumun, kamu otoritelerinin, rakiplerin, sendikaların v. b. daha birçok çıkar gruplarının (paydaşların) çarpıştığı bir savaş alanı niteliğindedir. Çıkar gruplarının hepsi kendi menfaatini ister. İşte yöneticinin üstesinden gelmesi gereken konu bu çıkar grupları arasında optimum bir dengenin kurulmasıdır.

Aslında bütün canlıların hayatlarını sürdürebilmeleri böyle bir dengenin kurulmasına ve devamına bağlıdır. İşletmede her çıkar grubunun zaman ve şartlara göre değişen bir pazarlık gücü vardır. Bu gücü isabetli bir şekilde tahmin etmek ve gerektiği zaman ona karşı koymak veya taviz vermek hâkim ve hakem durumunda bulunan yöneticinin vazifesidir. İşte yönetici, yönetim, sanat ve bilgisini burada göstermelidir.

İşletmenin paydaşlarının en başında hissedarlar gelir. Bunlar işletmeye koydukları sermayenin karşılığı olarak maksimum kar elde etmeyi isterler. Sermayeyi borç veren finansörler ise maksimum faizi ve verdikleri paranın da güven içinde olmasını ve süresi geçmeden kendilerine geri ödenmesini isterler. Müşteriler ise ödedikleri bedele karşılık kaliteli ve düşük fiyatla, zevk ve beğenilerine uygun mal ve hizmeti zamanında satın almak isterler. Tedarikçiler ise işletmeye yüksek fiyattan çok miktarda ve nakit olarak mal ve hizmet satmayı arzu ederler. Devlet ise işletmenin vergilerini tam ve zamanında vermesini, istihdam konusunda kendisine yardım etmesini ve koyduğu kanunlara uymasını ister. Çalışanlar ise olabildiğince yüksek ücret, iyi bir çalışma ortamı, iş garantisi v. b. ister. İşte bütün bu çıkar gruplarının üstünde yer alan yöneticiler ise çalışanların istediklerine ilaveten ün, prestij ve güç ister.²⁷³

Nalıncı keseri misali her birinin kendinden tarafa yonttuğu bu gruplar karşısında yöneticinin rolü tabiri caiz ise gemiyi batırmamaktır. Bir diğer ifadeyle işletmeyi iflas ettirmemektir. Bunu nasıl yapacak? İşte bütün mesele budur. Grupların makul ve mantıklı olan isteklerini durumu müsaitse yerine getirecek müsait değilse bekletecektir. Ama asla darıltmayacaktır.

²⁷³ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e.,s.20.

Yöneticinin görevini zorlaştıran diğer bir konu ise bu çıkar gruplarının çıkar dışı sayılabilecek bazı duygu, istek ve tutkularından ileri gelir. İşletmeler insanların çok çeşitli duygular sisteminden oluşur. Kişileri çıkarlarının dışında; din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, yaş, eğitimin şekli ve derecesi, dostluk, meslek ve fikir beraberliği gibi etkenler kişileri birbirine yaklaştırdığı gibi bazılarını da uzaklaştırır. İşte bunun sonucunda işletmede informel gruplar oluşmaktadır. **Grup; ortak amaç ve davranış ilkelerini paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleriyle iletişim içinde olan iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur.**

Grupların yönetim konusunda ne kadar önemli olduğu Hawthorne araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bir organizasyonu grupsuz olarak düşünmek zordur. Bu nedenle yönetici gruplarla birlikte çalışmak zorundadır. Davranışlarında ve aldığı kararlarda onları dikkate almalı ve zaman zaman grupların çatışmalarını yönetmelidir. Bazen de yöneticinin kendisi belirli bir gruba mensup olacak dolayısıyla sorunlara mensup olduğu grup açısından bakacaktır. Bu durum yöneticinin etkinliğini artıracığı gibi bazen de azaltabilir. Kısacası insanların oldukları her yerde gruplar vardır ve kaçınılmazdır. İnsanların olduğu yerde topraktan ısırgan otu biter gibi gruplar oluşur. Çünkü insanın yaradılışında bu vardır. Organizasyonlarda çeşitli çıkar grupları, dostluk ve arkadaşlık grupları, informel grupların başlıcalarıdır.

1.Yönetici grupların özelliklerini bilmesi gerekir. Çünkü grupların davranışları organizasyonun başarısı üzerinde oldukça etkilidir.

2.Bu yüzden yönetici kişisel davranışlar kadar grup davranışlarını da bilmelidir.

3.Grup üyeleri organizasyonun sorunlarına grup açısından bakarlar.

4.Yönetici grupları ortadan kaldırmak için uğraşmamalıdır. Çünkü bunda çoğu zaman başarılı olamaz. Bu yüzden gruplarla birlikte yaşamayı öğrenmelidir.

5.Yönetici grup amaçlarıyla organizasyonun amaçlarını benzer kılmaya çalışmalıdır.

6.Her grubun varlığını devam ettirme isteği vardır. Bu yüzden grupları parçalamak zordur.

Sonuç olarak “gruplar” yönetim labirentinin önemli unsurudur. Her yönetici grupları yönetmek ve kararlarında grupların varlığını ve tepkilerini dikkate almak zorundadır. Bunun için de grupları yakından tanımalıdır. Yönetici grupların özelliklerinden organizasyonun amaçları doğrultusunda yararlanmayı bilmelidir. Bunu yapabilirse başarılı olabilir.²⁷⁴

İşte bütün bu söz konusu gruplar arasındaki çatışma ve anlaşmazlıklar işletmeyi bir bütün halinde ortak amaca doğru yöneltme sorumluluğu yüklenmiş olan yöneticinin işini bir askeri komutaninkinden daha zorlaştırmaktadır. Çünkü işletme yöneticisi fiziksel ve maddesel güç yerine beşeri güç kullanarak ve astlarını zor kullanarak değil ikna ederek çalıştırmalıdır.

Bunları yaparken de hem toplumun bir üyesi ve hem de topluma hizmet eden kişiler olarak toplum tarafından kabul edilen değerleri araştırarak toplumun kabul ettiği bu değerleri göz ardı etmemeli ve kendi değerlerini toplumun değerlerinden daha yukarıda tutmamalıdır. Çünkü yöneticiler diğer insanları hayatlarını etkileme imkanına sahiptirler.²⁷⁵

8.Sosyal Sorumlulukların Sinerji ve Çarpan Etkisi

a. Sosyal Sorumluluklar ve Bereket Kavramı

İslami terminolojide de çok kullanılan “**bereket**” kavramı işletme ve iktisat bilimlerindeki “**sinerji**” ve “**çarpan**” kavramlarıyla açıklanabilir. Biz Müslümanlar olarak bu kavramı her gün sıklıkla kullanırız. Özellikle esnaf kesimi bu kelimeyi çok kullanır. Peki nedir bereket? Sözlük anlamı, bolluktur. Bazı sözlüklerde ise Allah’ın(cc) lütfu olarak tanımlanır. İngilizce karşılığı ise “abundance” dir. Sözlük anlamlarının dışında bereket kavramının ticari ve ekonomik hayatımızda bir karşılığı vardır. Bu gizli bir anlamdır. Kavram dini referanslıdır ve kutsal bir kökene dayanır. Hadislerde bereket dürüst ticaret ile bağdaştırılmaktadır. Satıcı ve alıcı alışverişte dürüst olup doğruyu söylerse bu alış veriş her ikisi içinde bereketli olur. Eğer malın ayıbı gizlenir ya da yalan beyanda bulunurlarsa alışverişin bereketi olmaz.

Bakkal müşteriye ekmeği verir, parasını alır ve kasaya koyarken bereket versin der. Ev hanımı makarna pişirirken bereketi yok ya da bereketi var der. Halbuki bir paket makarnanın gramajı bellidir. Ona

²⁷⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, a. g. e, ss.283-297.

²⁷⁵ Howand R. Bowen, **Social Responsibilities of the Businessman**, Newyork, 1953, s.6.

bereketi yada bereketsizliği bir diğer ifadeyle bolluğu ya da kıtlığı veren şey nedir?

Kuran-ı Kerim’de; **Eğer memleketler halkı iman edip de (tuğyandan- isyandan)sakınmış olsalardı, gökten ve yerden üzerlerine nice bereket hazineleri açardık.**(El- Araf Suresi :96) denilmektedir. Yusuf Kerimoğlu; Adaleti esas alan, münkerden (kötülüklerden) sakınan ve Allah’ın hukukunu muhafaza eden toplumlar ilahi berekete mazhar olurlar demektedir.(29.10.1999 Akit Gazetesi Fıkıh Köşesi)

Her şeyi maddeci bir zihniyetle açıklamak isteyenlere **“ilahi bereketin”** keyfiyetini anlatmak kolay değildir. Onların bunu idrak etmesi zordur. Kuran-ı Kerim’de mizan(ölçü) inanılması zaruri olan Resullerle ve kitaplarla birlikte zikredilmiştir: **“Ant olsun ki, biz resullerimizi açık açık burhanlarla(beyyinatla) gönderdik. İnsanların adaleti ayakta tutmaları için (onların) beraberlerinde kitabı ve mizanı (ölçüyü) indirdik.”** (El-Hadid Suresi:25)

Ölçü (mizan) aletleri alış verişlerde ve bazı işlemlerde adaletin sağlanması için zaruridir. Ölçü ve tartıda hile yapan toplumlarda zulmün ve fesadın önüne geçilemez. Yapılan hileler değişik musibetlere vesile olur. Hz. Peygamber(sav) bu musibetlerden birini şöyle belirtmiştir: **“Ölçü ve tartıda hile yapan her toplumu, Allah(c.c.) fiyat artışı ve kıtlıkla cezalandırır.”** Bunun sonucu ilahi bereketin kaybolmasıdır. Ölçü ve tartıda adaletin sağlanması kamu düzenini yakından ilgilendiren bir konudur. Dolayısıyla ölçü ve tartı aletlerini kontrol etmek, güvenilirliğini sağlamak ve bozulduklarında tamirini yaptırmak kamu otoritesinin vazifesidir. Asr-ı saadette bu vazife hisbe teşkilatına verilmiştir. Muhtesibin vazifelerinden biri de ticaretin düzgün ve hukuka uygun şekilde yapılmasını temin etmek, hileyi önlemek, ölçü aletlerini kontrol etmek ve kötülükte ısrar edenlere ceza uygulamaktır. Hz. Peygamber(sav)şöyle demiştir: **“Sizden önceki ümmetlerin helak olmalarının sebebi, ölçü ve tartıdaki haksızlıklardır. Sattığında ölçü kullan, aldığında da ölçtür.”**

b.Sosyal Sorumlulukların Çarpan (multiplicateur)Etkisi

Sosyal sorumlulukların büyütücü etkilerini açıklam için kullanılan ikinci kavram ise makro iktisat derslerinin milli gelir hesaplarında kullanılan **“çarpan”** kavramıdır. Birbirinden farklı yerlerde kullanılan bu iki kavramın temeli aslında birbirine benzer. Çarpan, kısaca yatırımlardaki bir değişikliğin milli geliri(istihdamı) ne kadar değiştireceğini gösteren bir kat sayıdır. Kural olarak yatırım artışı

bir katsayı ile çarpılarak milli geliri ve istihdamı kendinden birkaç misli büyüklükte çoğaltır.²⁷⁶

$y=k.I$ çarpan kat sayısı ile marjinal tüketim ve tasarruf meyilleri arasında sıkı bir münasebet vardır. Olayı şöyle bir örnekle açıklayabiliriz. Marjinal tüketim meylinin 2/3 veya marjinal tasarruf meylinin 1/3 olması durumunda devlet ya da belediyenin 100.000 TL. harcamayla bir hizmete karar verdiğini farz edelim. Bu yüz bin lirayı harcamakla ilk halkada ihaleyi alan müteahhidin çalıştıracağı mühendislerin, işçilerin, inşaat malzemelerini imal ve tevzi edenler ilk etapta 100.000 lira gelir elde etmiş olacaktırlar. Bu kimseler arasında marjinal tüketim meylinin 2/3 olması durumunda 100.000 liranın üçte ikisi 66.667 liranın çeşitli ihtiyaçlar için harcanacağı anlaşılır. Bununla tüketim mallarını bu birinci halkadakilere satanların (bakkal, mobilyacı, terzi) geliri meydana getirilmiş olmaktadır. Onların marjinal tüketim meyli de yine 2/3 olduğuna göre 44.444 lira tekrar piyasaya çıkacaktır. Bu muhakemeyi aynı varsayımlarla devam ettirdiğimizde;

$$100.000 + 66.667 + 44.444 + 29.630 + \dots = 299.999$$

Neticeyi 300.000 TL. farz edebiliriz. Görüldüğü gibi marjinal tüketim meylinin 1/3 olması halinde 100.000 TL. 'lik bir yatırım harcaması sonuçta 300.000 lira gelir artışına neden olmaktadır. Yani çarpan katsayısı $k=3$ dür.²⁷⁷

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi 100.000 liralık bir yatırım çarpan etkisi nedeniyle milli gelirden 300.000 liralık bir artışa neden oluyorsa bir iş adamının da sosyal sorumlulukları için yapacağı 100.000 liralık bir harcama çarpan etkisi örneğinde olduğu gibi işletmenin karlılığını belli ölçüde artıracaktır.

İşte bu nedenle iş hayatı bir artı birin iki ettiği bir alan değildir. Orada bir ona, on ise elliye dönüşür. İş adamı sayıları böyle sayar.²⁷⁸

c. Sosyal Sorumlulukların Sinerji Etkisi

İşletme yönetiminde çok kullanılan kavramlardan biri olan “**sinerji**” anlam olarak işbirliği, birlikte çalışma, ve birbirine destek verme şeklinde tanımlanacağı gibi $2+2= 5$ eşitliğini sağlayan kuvvet artışı olarak tanımlanır. Ya da bütün parçaların toplamından

²⁷⁶ Sabri F. Ülgener, **Milli Gelir İstihdam ve İktisadi Büyüme**, Der yayınları, İstanbul,1986, s.292.

²⁷⁷ Ülgener, a. g. e.,s.292.

²⁷⁸ Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, a. .g. .e., s.85.

büyüktür. Bir uyum ve kabiliyet ögesi olan sinerji işletme yönetimi açısından bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini ifade eder. Bu öge işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı hangi, alanlarda başarısız olacağını gösterir.²⁷⁹ Bir işletmenin faaliyetleri sonucunda elde edilen çıktı(output) bu çıktının sağlanması için gerekli toplam girdiden (input) nitelik ve miktar itibarıyla farklı olabilir.

Matematikte $2+3+4=9$ dır. Ama işletme yönetiminde $2+3+4=7,8,9,10,11,12,13$ X,Y,Z olabilir. Çıktının 7 olması 2 birim zarar, 8 olması 1 birim zarar demektir. 9 olması, başa baş durumunu ifade eder. 10,11,12,13 birimlik çıktılar ise işletmenin başarısını (sinerjik yönetimi) ifade eder. Bunların çıktıları girdilerinin maliyetlerinden daha yüksektir. X, Y, Z birimlik çıktılar ise çıktıların girdilerden farklı olduğunu ama birim olarak girdiler cinsinden ölçülemediği, dolayısıyla büyük, küçük, ya da eşit olduğunu anlaşılamamıştır.²⁸⁰

İşletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler arasında bir uyum ve birbirini destekleme söz konusu ise işletmenin başarısı artar. Ters durumlarında ise başarı düşer. Kaynaklar arası uyum sinerjiyi doğururken uyumsuzluk anti sinerjik bir duruma sebep olur.²⁸¹

İşletme kaynaklarının sağladığı toplam fayda parçalarının her birinin sağladığı faydanın matematiksel toplamından fazla olduğunu belirten sinerjinin bazı çeşitleri vardır. Bunların başlıcaları satış sinerjisi, yatırım sinerjisi, üretim sinerjisi, yönetim sinerjisi gibi.

Günümüzde uluslararası düzeyde faaliyet gösteren çok sayıda işletme başarılarını sinerji etkisine bağlamaktadır. Bu etkiyi gerçekleştirebilmek için de iki yada daha çok sayıda işletme aralarında iş birliğine dayalı birleşmeler gerçekleştirmektedirler. Aynı şekilde sinerji etkisi sağlamak için çeşitli bağımsız işletmeler pazara ve pazarlamaya dayalı iş birliğine gitmektedirler. Çünkü artık günümüzde işletmelerin sinerjik yönetimi mecburiyet haline almıştır.

Bütün bu açıklamaların ışığında diyoruz ki iş adamının sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmenin sinerjik yönetimine, tersi durum ise anti sinerjik yönetimine neden olur. Çünkü sinerji iş birliğinden doğan kuvvet artışıdır. İş adamının sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi de kuvvet artışına yol açar. Bu nedenle iş adamları

²⁷⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e.,s.132.

²⁸⁰ Herbert G. Hick, **Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar**

Açısından, Cilt 1, Çev. Osman Tekok,

Turhan Kitapevi, 1979, s.19.

²⁸¹ Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e.,s.132.

sinerjiden faydalanmak istiyorlarsa sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için gayret göstermelidirler.

B.SOSYAL SORUMLULUKLARIN İŞLETME POLİTİKALARINA ETKİLERİ

1.Sosyal Sorumluluklarla İlgili İşletme Politikaları

a.Güç ve Sorumluluk Denkliği

Günümüzde mülkiyet özgürlüğü fikrini savunan bazı hissedarlar, yöneticilerin işletme dışı tarafların çıkarlarını da düşünerek hareket etmelerini kendi mülkiyetlerinin bir çeşit çalınmasıdır düşüncesiyle karşı çıkmaktadırlar. Hissedarlar; yöneticilerin başkalarını düşünceleri gibi bir davranışlarını asla kabul etmemektedirler.²⁸²

İşletme sahipliği bir ekonomik güçtür. Bütün güçlerin olduğu gibi ekonomik güç de iyi ya da kötü yönde kullanılabilir. Çünkü insan yaradılışı itibarıyla iyiye de kötüye de meyillidir. Bir diğer ifadeyle hayra da şerre de meyyaldir. Dolayısıyla güç sahibi olan kişi bu gücü, şahsiyetini oluşturan değer yargılarına göre kullanacaktır. Şu halde insan iyi olarak niteleyeceğimiz bir kişiliğe sahipse elindeki bütün imkanlarını (sadece ekonomik değil) iyilikten tarafa kullanacaktır. Fakat tecrübeler göstermiştir ki insanların bir çoğu fiziki, mali, yasal, v. b. güçlerini toplumun veya başkalarının çıkarlarına hizmet edecek veya en azından onlara zarar vermeyecek şekilde kullanmamaktadırlar.

Uygulamaların sonucu böyle olduğuna göre bu durumda takip edilecek iki yol vardır. Birincisi insanları; ellerindeki gücü kötüye kullanmayacak şekilde eğitmek ve onları diğer insanların haklarına saygılı olmaları gerektiğine inandırmaktır. İkinci yol ise toplumsal ve ahlaki değerlerden sapan güç sahiplerini hukuki müeyyidelerle sınırlamaya çalışmaktır. Ancak bu yöntemle de olumlu sonuç alınmaz. Çünkü şahsiyetinde kötülük olan bir insan güç ve kuvvet sahibi olduğu zaman daha da kötü hale geleceğinden böyle bir insandan hukuki yollardan toplumsal sorumluluklara bağlı bir davranış beklemek yanlış olur. Bu nedenle de takip edilecek yol kesinlikle insanları ve dolayısıyla toplumu düzeltmektir. Bunun için de eğitim şarttır. Ancak bu şekilde uzun dönemde sonuç alınabileceğinden hukuki müeyyidelerden de faydalanmak gerekir.

²⁸² Richard Nunan, The Libertarian Conception of Corporate Property: A Critique of Milton Friedman's Views on the Social Responsibility of Business, **Journal of Business Ethics**, 7, Sayı: 12, 1988,s.891.

Özetleyecek olursak işletmeler büyüdükçe sadece ekonomik değil toplumsal güçleri de artmakta buna paralel olarak çevresini etkileme gücü de o nispette artmaktadır. İşte bu nedenlerden dolayı da gücün yanında sorumluluk da olmalıdır. Her kuvvet ve güç beraberinde sorumluluk da getirir. Şayet güç ve kuvvet sahipleri sorumluluklarını ihmal ederlerse kuvvetle birlikte o kuvvetin sahibi de her şeyini kaybederek yok olabilir. Çünkü ekonomik güç sahibi sosyal sorumluluklarla dengelenmediği takdirde ilişki içinde bulunduğu çıkar gruplarının baskısı sonunda ekonomik gücünü de kaybeder. Günümüzde tüketici haklarını, çevrecileri, hükümet baskılarını ve diğer aktif grupları dikkate almamak mümkün değildir. Bu baskılar son yıllarda bir çok işletmenin en kritik problemleri arasında yer aldı ve sosyal sorumluluk kavramını iş adamları için bir davranış tarzına dönüştürdü.²⁸³

Bu yüzden işletmelerde yetki ve sorumluluk denkliği olduğu gibi güç ve sorumluluk denkliği de olmalıdır. Aksi halde sonuç bizim meşhur atasözümüzdeki gibi olur. **“Mazlumun ahı indirir şahı.”**

b. İşletmelerin Uzun Dönemli Genel Amaçları

Amaçlar işletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Nasıl ki bir işe başlamadan önce amaçların açık ve net bir şekilde, hatta mümkün olduğu kadar sayısal ifadelerle belirlenmesinin gerekli olduğu gibi işletme yöneticiliği gibi çok sayıda kişi ve gruplarla iş birliği yapmayı gerektirecek bir faaliyette de amaçların açıkça belirlenmesinin bazı sakıncaları olmasına karşılık bir çok faydası da vardır. Bunların birincisi politika, strateji, taktik, yöntem gibi amaca ulaştıran yollar amacın açıkça bilinmesinden sonra belirlenebilir. İkincisi ise amaçlar açık net bir şekilde bilindiği takdirde insan kaynaklarını yönetmek ve motive etmek hususunda daha etkili kararlar alınabilir.

Bir işletme ile çalışanları ve ilişki içinde bulunduğu diğer gruplar ayrı ayrı amaçlara sahip olabilirler. İşletme içinde farklı kişiler ve işletmenin farklı bölümlerinin amaçları birbirleriyle uyum içinde olmalıdır. Şayet işletme içinde her bölüm kendi amacını örgüt içinde en önemli değer olarak görüyorsa bu bir çatışmaya yol açabilir. Bu açıdan işletmeler birbirinden farklı ve çatışan amaçların dengelendiği bir amaçlar sistemi olarak görülebilir. Bu sistemin içinde şahsi amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütün bütün üyelerinin hemfikir olduğu

²⁸³ Vernon M. Buehler and Y.K. Shetty, Managerial Response to Social Responsibility Challenge, *Acedemy of Management Journal* 19, No:1, Mart 1976.,s.66.

ortak amaçların gerçekleştirilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için de her üye kendi amaçlarının bir kısmından fedakârlık etmelidir.²⁸⁴

Amaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında işletmenin genel amaçları yer alır. Daha sonra ise stratejik amaçlar, fonksiyonel amaçlar, özel amaçlar v. b. sıralanır. Bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç daha üst kademedeki amaçlarla uyum içinde bulunmalıdır. Dolayısıyla işletmenin tamamını ilgilendiren genel ve stratejik amaçlar kendilerine bağlı daha özel amaçların meydana getirilmesine yardımcı ve hatta sebep olurlar.²⁸⁵

İşletmenin kısa dönemli amaçlarının yanında uzun dönemli amaçları da olmalıdır. Çünkü uzun dönem yaşamayı düşünüp ona göre amaç belirlemeyen bir işletmenin kısa dönemdeki varlığı da tehlikeye girer. Amaçların hangilerinin kısa dönemli hangilerinin uzun dönemli olacağına yöneticiler karar verir. Sürekli değişen çevre şartları ve iç kaynaklardaki gelişmeler amaçların süreleri ve önem sırasındaki yeri de zaman içinde değişiklik gösterir.

Uzun dönemli amaçlar işletmenin kendisini yenileme yeteneğine bağlı olarak farklı konuları kapsayabilir. İşletmenin varlığını sürdürmesi, topluma faydalı olması, sosyal sorumluluk sahibi olması v. b. amaçlar uzun dönemli amaçlar arasında sayılabilir. Kısacası varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen sorumluluk sahibi bir işletme uzun dönemli genel amcalar belirlemelidir.

c.Sosyal Sorumluluklar ve İmaj Kazanma

İnsanların işletmelere ilişkin olarak duydukları, gördükleri ya da edindikleri izlenimlere işletmenin imajı denir. Bu tanıma göre işletmeyle bir ilişkisi veya işletme konusunda bir ilgisi olmayan kişinin işletme hakkında imajı da yoktur.

Çevresiyle iyi ilişkiler kurarak kendisi hakkında iyi izlenimler oluşturmamış bir işletmenin saygınlığı olmaz. Kamu oyunda saygınlığı olmayan bir işletme büyük zorluklarla karşılaşır, mali sıkıntı çeker, ürünlerini satmada zorluk çeker, kredi bulmakta zorlanır uzman personel tedarik edemez.²⁸⁶

Bir işletmenin böyle bir durumla karşılaşmaması için elbette ki çevresine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Fakat bu yerine getirme iki türlü olabilir. Birincisi isteyerek ve inanarak yerine

²⁸⁴ Dinçer, Fidan, a. g. e.,s.37.

²⁸⁵ Dinçer, Fidan, a. g. e.,s.42.

²⁸⁶ Mehmet Şahin, **İş İdaresine Giriş**, A.Ö.F. Yay. 3. Fasikül, a. g. e.,s.392

getirme ikincisi ise istemeyerek işletme içi ve dışı baskılar sonucu olabilir.

Günümüzde ise bir çok işletmenin sosyal sorumlulukları inanarak ve isteyerek değil, dış baskılar altında ve imaj kazanmak amacıyla yerine getirmeye çalıştıkları gözlenmektedir. Ancak bu davranış temelinden sakat bir davranıştır. Çünkü bu davranışta gösteriş ve riya vardır. Çünkü imaj kazanmak için yerine getirilen sorumluluk, sorumluluk değildir. Sorumluluk ancak geniş ve derin bir anlayış ile gerçekleştirilebilir. Bu arzu yapmacık değil, insanın içinden gelmelidir. Sorumluluklarını yerine getiriyormuş gibi görünmek başka, içten gelerek yapmak başkadır.²⁸⁷ Bu durum gerçek altınla sahte altın arasındaki fark gibidir. Ya da “öz ağlamayınca göz ağlamaz” ata sözündeki gibidir. İyilik yapmak ve başkalarının menfaatlerini de düşünmek insanın içinden gelecek yapmacık olmayacak.

d. Sosyal Sorumlulukların Öncelik Sırası

Bir toplumda çözülmesi gereken pek çok problem ve yerine getirilmesi gereken sosyal görevler mevcuttur. Öyleyse herhangi bir işletme ya da iş adamı önce hangi sosyal problemi çözmeye çalışmalıdır? İşletmeler sosyal sorumluluklarını hangi kriterlere göre üstlenmelidir? Bu sorulara her yer ve zaman için geçerli olan bir cevap verilemez. Bu soruların cevabını etkileyen pek çok kriter vardır. Bunların başında işletmenin iş kolu, büyüklüğü, kaynakları, sahip ve yöneticilerinin değerleri, toplumun ihtiyaç ve beklentileri gelir.²⁸⁸

Nasıl ki modern yönetim teorilerinden “**durumsallık yaklaşımı**”nda her yer ve zaman için geçerli olan bir en iyi yönetim anlayışı yoksa ve en iyi yönetim organizasyonun içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarına göre değişirse bütün işletmeler için de geçerli olan genel geçer bir sosyal sorumluluk konuları yoktur. Çünkü her işletmenin büyüklüğü, iş kolu ve içinde bulunduğu toplumun talepleri farklıdır. Bu nedenle sosyal sorumluluk alanları da farklıdır.

İşletmeler toplumun beklentileri, faaliyet konuları, büyüklükleri, v. b. durumlarla sosyal sorumluluk konularının seçimi ve sıralanması arasında optimum bir karar vermelidir. Mesela yerleşim yerlerinin uzağında kurulmuş bir işletme için sosyal sorumluluk konusu olarak çalışanlarının lojman ve ulaşım ihtiyaçlarının karşılanması herhangi bir

²⁸⁷ Harsavadan Mangaldes, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Hakkındaki Bazı düşünceler, Çev. Faiz Poray, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı:64,Aralık 1973 sayısı, s.28.

²⁸⁸ Dinçer, Fidan, a. g. e., s.54.

yardım derneğine bağış yapmaktan daha önce gelir.²⁸⁹ Ya da çok sayıda kadın(anne) çalışmanı olan bir tekstil işletmesi personelinin çocuklarının bakımı için gündüzlü bakım evleri veya kreş açması bu işletmenin çevreye park ve bahçeler yapmasından daha önce gelmelidir.

Domates salçası üreten bir işletmenin domates üreticilerine ücretsiz fidan ve tarım ilaçları dağıtması ve müşavirlik hizmeti sunması işletme dışı taraflarla ilgili sorumluluk konularının ekonomik faaliyetlerle doğrudan ilgisini gösterir. Benzer şekilde süt ve süt mamulleri(tereyağı, peynir) üreticisi bir işletmenin civardaki hayvan sahiplerine ücretsiz veterinerlik hizmetleri sunması da bu türdendir. Olayı sosyal sorumlulukların öncelikleri açısından yorumladığımız gibi bir başka açıdan tarafların çıkarlarının uzlaştırılması ve karşılıklı menfaatlerin kollanması şeklinde de değerlendirmemiz mümkündür.

Kısacası bir işletmenin öncelikle kendi ekonomik faaliyet alanıyla ilgili sosyal sorumluluk konularını üstlenmesi işletmenin kaynaklarının etkin kullanımı açısından da gereklidir. Bir saati, bir günü, bir ayı, bir seneyi, hatta bir ömrü öncelik ve önem sırasına göre planlamak gerekirse²⁹⁰ işletmelerin sosyal sorumlulukları da öncelik sırasına koyulmalıdır.

Çeyrek asır önce 1990'lı yıllarda işletmelerin sosyal sorumlulukları konusundaki anlayış böyleydi. Ancak her şey zaman içinde değiştiği gibi aradan çeyrek asır gibi bir zaman geçtikten sonra bu anlayış da değişmiştir. Bu günkü anlayış ise; işletmenin seçtiği sosyal sorumluluk konusu çalıştığı iş kolu ile ilgili olmamalı anlayışı kabul gördü. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) projeleri kamuoyunun hassas olduğu konular arasındadır. Çünkü artık kamuoyu sosyal sorumlulukla ticaretin birbirinden ayrılmasını istiyor. Yukarıdaki paragraflarda anlatılan sosyal sorumluluk konuları, sorumlulukla çıkarların iç içe geçtiği konulardır. O örneklerde karşılıklı menfaatler görülmektedir. Eskiden belki çalışılan iş koluyla ilgili sorumluluk konuları seçilebilirdi. Ama ona bu gün sorumluluk demiyorlar. Bu gün öyle yapmaya kalkarsanız rakipleriniz bunu hemen aleyhinize delil olarak kullanırlar.

²⁸⁹ Dinçer, Fidan, a. g. e., s.54.

²⁹⁰ Kemal Şahin, **Zirvedeki Şahin**, Hayat Yayınları, İstanbul,2005, s.199.

e. İşletmelerin Uzun Dönem Amaçları ve Kısa Dönem Fırsatları

İşletmenin kısa dönemdeki fırsatlarıyla uzun dönemdeki amaçları çoğu zaman birbirleriyle çelişir gibi görünürler. Mesela işletme pazar payını ve karını artırmaya yönelik iki amacı gerçekleştirmeye çalışırken kısa dönemde fiyatları bir miktar düşürerek pazardaki payını artırmaya çalışması bir çelişki olarak görülebilir. Çelişir gibi görünen bu durum kendi içinde çelişmezse de işletmenin farklı seviyelerinde çelişebilir. Kalite kontrol bölümünün tespit ettiği standartlar, üretim bölümünün gerçekleştirmeye çalıştığı miktarı imkansız hale getirebilir. Her bölüm kendi amacını gerçekleştirmeye çalışması işletme açısından en önemli değer olarak görürse bu durum bölümler arasındaki zıtlaşmaları daha da artırır. Bu sebeple işletmenin çeşitli bölümlerinde belirlenen amaçlar birbirlerini desteklemelidir. Özellikle uzun dönemde bu uyum mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bir işletmenin pazar payını ve kar miktarını artırmaya yönelik iki amacı gerçekleştirmeye çalışırken kısa dönemde karın bir miktar azalması bir çelişki olarak düşünülmemelidir²⁹¹

Gerçekte rekabet savaşında başarılı olup varlığını sürdüren işletmeler bu gerçekten yola çıkarak hareket eden işletmelerdir. Bu yüzden varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen bir işletme birçok durumda kısa dönem fırsatlarından vaz geçerek geleceğe yönelik hareket etmelidir. Bu tür kararlar almak pek çok iş adamına zor gelebilir. Ancak yıllar geçtikçe bu konudaki değerler ve düşünceler değiştiği için bu fikir eski kuşağı temsil eden yöneticiler tarafından bile desteklenmeye başlanmıştır.²⁹² Bu durumu şu atasözümüz çok güzel ifade etmektedir; “**Kaz gelen yerden tavuk esirgenmez.**”

İşletmeler sadece karını maksimize etmeye çalışsa dahi bu davranışın kendisi için birçok durumda rasyonel olmayacağı açıktır.²⁹³ Çünkü “**az tamah çok zarar getirir**” sözünde olduğu gibi kısa dönemdeki küçük kazançlar için yapılan faaliyetler uzun dönemde işletmeye büyük zararlar verebilir. İşte bu açıdan işletme amaçlarının fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır. Fırsat maliyeti; belirli bir amacın seçilmesiyle örgütün vazgeçtiği faydayı ifade eder.

²⁹¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 1991, ss.50-51.

²⁹² Deniz Ataç, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, 18,Sayı:1, s.105.

²⁹³ Kutlu Merih, Karar Verme Sürecinde Sosyal Sorumluluk İlkesinin Önemi, **Yönetim Dergisi**, İ. Ü. İ. Fak. İ. İkt. Ens. Yay.11,Nisan,1979, s.24.

İşletmenin amacı kullanılan kaynakların uzun dönemde getirisini optimum kılmaktır. Bu durumda işletmenin temel amacı “kar” değil “karlılık” olmaktadır.²⁹⁴ Bilindiği gibi bu iki kavram birbirinden farklıdır. Kar; gelirlerle giderler arasındaki müspet farktır. Karlılık ise karın, o karı elde etmek için kullanılan sermayeye oranıdır.

İşte bütün bunları gerçekleştirmek için çalışmayı başlatacak olan da işletmenin amaçlarını belirleyen yöneticilerdir. Bunun için de yöneticilerin parçalardan çok bütünü, bugünden daha çok yarını, kısa dönemden çok uzun dönemi görebilmesi, az önemliden çok önemliyi ayırabilmesi gerekir.²⁹⁵

2.Sosyal Sorumlulukların Kısa Dönemde Maliyetler Üzerindeki Etkisi

Muhasebecilerin bazıları gider ve maliyet giderleri kavramları arasında bir fark gözetirler. Gider kavramı, işletmenin normal faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmesi ve gelir elde edebilmesi için belirli bir hesap döneminde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal değeridir. Maliyet giderleri ise; imalat işletmesinde üretilmesi amaçlanan mamulün elde edilebilmesi için kullanılan veya tüketilen mal ve hizmetlerin parasal olarak ifadesidir.²⁹⁶ Tanımlarda dikkatleri çeken fark giderlerin normal faaliyet seyri içinde ortaya çıkmış olması ve belirli bir dönemi ilgilendirmesi gerekmektedir. Çünkü olağan üstü olaylar zarar olarak nitelendirilebilir ve o döneme ait olmayan giderler gelecek yıl gideri olarak sonuç hesaplarına yansıtılabılır.

Buna karşılık bir kısım yazarlar da maliyet giderleriyle gider kavramını ayırt etmenin zorluğunu belirterek ekonomik açıdan bir işletmenin faaliyet sonuçlarını değerlendirebilmek için işletmenin tüm ömrünün dikkate alındığında bütün maliyetlerin gidere dönüştüğünü ve dolayısıyla da maliyet- gider ayrımı yapmanın gereksiz olduğunu ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle bir işletmenin ayrı ayrı tüm ömrünü oluşturan hesap dönemleri içerisinde maliyetler üretim, giderler ise kar için yapılan fedakarlıklar olmaktadır. Halbuki işletmenin tüm ömrü göz önüne alındığında üretim ve kar için yapılmış olan fedakarlıkların hepsi aynı anlama gelmektedir.²⁹⁷

Maliyet giderlerinin en belirgin özelliği üretim için yapılan mal ve hizmet tüketimi olmasıdır. Söz konusu bu mal ve hizmetler tamamen

²⁹⁴ Ansoff H. Ilgar, **Corporate Strategy**, Penguin Books, Middlesex, 19979, ss.37-46.

²⁹⁵ Süleyman Yükçü, **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Anadolu matbaacılık, İzmir, 1992, s.22.

²⁹⁶ Yükçü, a. g. e., s.22.

²⁹⁷ Osman Altuğ, **Maliyet Muhasebesi**, İlkeler ve Uygulamalar, İstanbul, 1982.

tüketilip yok edilmemekte şekil değiştirerek yeni bir mamule dönüşmektedir. Kısacası maliyet gideri kavramında üretim için tüketim söz konusu olmaktadır. Maliyet giderleri üretilen malların satışı esnasında işletmeye tekrar gelir olarak geri dönmektedir. Mamuller satılmadıkları sürece ise işletmenin aktifinde yer almaya devam etmektedir.²⁹⁸

Yukarıda maliyet giderlerinin üretim için mal ve hizmet tüketimi olduğunu, üretilen malların satışı esnasında işletmeye tekrar gelir olarak geri döndüğünü ifade edildi. İşte ikinci bölümde başlıcalarını sıraladığımız iş adamlarının sosyal sorumluluk alanları üretim için katlanılan mal yada hizmet tüketimidir. Bunlar kısa dönem için maliyetleri artırır ama uzun dönemde malların satışıyla birlikte işletmeye gelir olarak geri döner.

²⁹⁸ Yükçü, a. g. e., s.22.

**Kim Allah'a(c.c.) karşı hakkıyla sorumluluk
bilinci içinde olursa Allah(c.c.) ona bir çıkış
yolu, bir kolaylık ihsan eder ve onu hiç ummadığı
yerden rızıklandırır.
Kuran-ı Kerim Talak:3-4**

3.Sosyal Sorumlulukların Uzun Dönemde Karlılık Üzerine Etkisi

Sosyal sorumlulukları, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin onunla ilgili tarafların menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir şeklinde tanımlandık. Bu tanıma dayanarak bir işletme için sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi kısa dönemde maliyetleri artırmasına karşılık iyi yönetilebilirse, uzun dönemde işletmenin karlılığını artırır. Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi uzun dönemde işletmelerin pazar üzerindeki nüfuz ve etkisini artıracak ve böylece satış artırma çabalarına destek olacaktır.²⁹⁹ Bir başka ifadeyle **sorumluluk duygusu taşıyan bir işletme pazarda müknetis etkisi yapar.**

Amerika'da gıda endüstrisinde örnekleme yoluyla 82 işletme arasında yapılan bir araştırmada sosyal sorumluluk faaliyetleri ile karlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Fakat işletmeler karlılığı hedef alarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmemeli, vazifeleri gereği yerine getirmelidirler. Japon işletmeleri misalinde olduğu gibi. Mesela Japon'lar karlılığı düşünerek yola çıkmazlar ama sonuçta oraya varırlar.³⁰⁰ Bu açıdan yöneticiler işletmelerin sosyal sorumluluklarına farklı bir düşünce ile yaklaşmaları gerekir. Çünkü sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi hem masraflı ve hem de karlı bir konudur.³⁰¹

Yukarıda insanların yaradılışında kendilerine yapılan bir iyiliğe iyilikle mukabelede bulunmak duygusunun varlığına işaret edildi. Yani insanlar kendilerine yapılan bir iyiliği karşılıksız bırakmadıkları gibi ona misliyle mukabele ederler. Aşağıda ki hikaye bunun bir örneğini anlatıyor. İşte sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir işletmenin uzun dönemde karlılığının artmasının temelinde insanların bu vefa duygusu vardır. Bu düşünceden hareketle şayet işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirirlerse diğer bir ifadeyle paydaşların menfaatlerine zarar vermeden faaliyetlerini sürdürür, işletme içi ve dışı

²⁹⁹ Dinçer, Fidan; a. g. e., s. 56.

³⁰⁰ Peter F. Drucer; **Gelecek İçin Yönetim**, Çev. Fikret Üçcan, İş Bankası Yay., 2. Baskı, İstanbul, 1994, s.258.

³⁰¹ Vernon M. Buehler, Y.K. Shetty; Managing Corporate Social Responsibility, **Management Review**, August, 1975, s.4.

kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip ederse sonuçta bütün bu grupların desteğini kazanır. Bunun sonucun da uzun dönemde işletmenin karlılığı artar.

4.Sosyal Sorumluluklardan Kaçınmanın Uzun Dönemdeki Zararları

İnsanların yaradılışında kendilerine yapılan bir iyiliğe iyilikle mukabele etme duygusu vardır. Bunun tersi de söz konusudur. Kendilerine yapılan bir kötülüğe de aynı şekilde kötülükle karşılık verirler. İleriki sayfalarda “atasözlerimiz ve sosyal sorumluluklar” başlıklı konuda da görüleceği gibi “**ne ekerseniz onu biçersiniz**”, “**rüzgar eken fırtına biçer**” bir diğer ifadeyle yaptığınız her iyiliğe karşı iyilik, kötülüğe karşı da kötülük görürsünüz. Sonuçta iyi ya da kötü yaptığımız hiçbir iş karşılıksız kalmaz. İşte bu sebepten dolayı, iş adamı sosyal sorumluluklarını yerine getirmezse örneğin çalışanlarına hak ettikleri ücreti vermez, çevrenin yaşanabilir bir ortam olarak korunmasına çalışmaz, tüketici haklarına saygılı davranmayıp, paydaşların menfaatlerine zarar vermemeye özen göstermezse bütün bu grupların tepkisiyle karşılaşır.

Bir geminin hedefine ulaşabilmesi, iç ve dış ortam şartlarına uyum sağlamasıyla mümkün olur. İç uyum gemi personelinin (mürettebat) kendi aralarında uyum ve huzurun sağlanmasıyla gerçekleşebilir. Bunu başarabilmek büyük ölçüde kaptanın vazifesidir. Dış uyum ise deniz ve hava şartlarına, baskın ve tehlikelere karşı gemiyi korumaya yönelik tedbirlerin alınmasıdır.

İşletme bu paydaşların amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden bir araçtır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi bütün paydaşların çıkarınadır. Bazı durumlarda rakipler dahi işletmenin çıkarınadır. Çünkü rakiplerle centilmenlik anlaşmaları gibi anlaşmalar yaparak ortak çıkarların daha etkili ve verimli bir şekilde korunması mümkün olabilir. Diğer yandan rakipler işletmenin daha azimle çalışmasına ve rehavete düşmemesi için de bir kontrol aracıdır. Yukarıdaki gemi örneğinde olduğu gibi işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için paydaşlara karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelidir. Aksi durumda bu grupların gizli ya da açık direnişiyile karşılaşır ve sonuçta zarar görür.

ÖRNEK OLAY

VEFA VE CÖMERTLİK ÖYKÜSÜ³⁰²

Yanında çalıştırdığı 10-12 yaşlarında Josep Maskoviç isminde bir çocuk vardı. Bu çocuk soğuk bir kış gününde karın üzerinde yalın ayak düşe kalka eve su taşıyordu. Komşularından fakir ve dul bir kadıncağız çocuğun bu halini görünce çok üzülmüştü. Kocasından kalan bir çift ayakkabıyı çocuğun ayağına giydirmişti. Çocuğun zekâsıyla parlayan gözleri ve yüzünün güzelliği dikkatleri çekiyordu. Bu yüzden kendisine Yusuf adını verdiler. Biri çocuğu alıp İstanbul'a getirdi ve Enderun mektebine verdi. Yusuf Enderun'da okudu ve Yusuf Paşa oldu. Osmanlı Devleti'nde Kaptan-ı Derya'lığa kadar yükseldi.

Aradan çok uzun yıllar geçti. Günlerden bir gün çok yaşlanmış olan kadıncağızın kapısı çalındı önüne bir torba bırakıldı. Torbayı açan buruşuk ve yaşlı eller vaktiyle kocasının olan o bir çift ayakkabıyı görünce çok şaşırdu. Şaşkınlığından ne yapacağını bilemedi. Kapıda öylece kaldı. Kısa bir süre sonra kendine gelen yaşlı kadın baktı ki ayakkabıların her ikisinin de içleri altın dolu. Eskimiş kiliminin üzerinden dökülen altınları toplayayım derken küçük bir kağıt parçası gördü. Ancak kadının gözleri pek görmediğinden ne yazdığını okuyamamıştı. Kağıtta şu not yazıyordu. “Anacığım bir kış günü, donmuş çıplak ayaklarına bu kunduraları giydirdiğin kimsesiz çocuk ölünceye kadar sizi unutmayacaktır.”

5.Hile, İşletme Gelirlerini Azaltır

İşletmelerde yapılan “hile” konusu üzerine çalışmalar yapan Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinden N. Bozkurt işletme gelirlerinin %6'sının çalışanların hileleri yüzünden kaybedildiğini söylüyor. Bozkurt, biz kurumsal bir firmayız, bizde hile olmaz diye düşünmeyin. Araştırmalara göre hile en çok kurumsal firmalarda görülüyor. Çalışanların % 85'inin hayatı boyunca bir kere de olsa hile yaptığını ifade ediyor.

Amerikan araştırma şirketi ACFE (The Association of Certified Fraud Examiner) 'in raporları bu gerçeği gözler önüne seriyor. Bozkurt, Amerika'daki bu durumun Türkiye'de çok daha yüksek olduğunu

³⁰² Fatma Işık, Banu Kopuz, **Geliştiren Öyküler**, Armoni Yayıncılık, İstanbul,2005, s.135.

düşünüyor. Kurumsallaşmış firmalarda hilenin daha fazla görülmesinin nedenini ise patronların bütün işlerden elini çekmesine bağlıyor.

İşletmelerde en çok hile yapanların başında muhasebeciler ve finansçılar geliyor. Çünkü çalışanların birçoğu yaptıkları hileyi gizleyemezken muhasebeciler mali tablolarla rahatlıkla oynayabiliyorlar. En çok yapılan hile çeşidi ise gider hileleri. Çalışanların harcamalarını fazla göstererek şirketten daha fazla para almalarıdır. Çalışanların birçoğu benzin, seyahat, yemek v. b. ücretlerini fazla göstererek veya özel yemek ve seyahatlerinin faturalarını şirkete ödeterek hile yapıyorlar. En çok yapılan hile bu türden olanlar ama bunlar şirkete çok fazla zarar vermez. Çünkü faturalar çok yüksek değildir. Şayet yüksek olursa hemen fark edilir. Üst yöneticilerin yaptığı mali tablolardaki hileler patronların en çok korkması gerekenlerdir. Çünkü zarar en fazla bu hile çeşidinde oluyor. Mali tablolardaki hileleri iki başlıkta toplayabiliriz. Birincisi vergi kaçırmak için kar düşük gösteriliyor. İkincisi ise gelir yüksek gösterilerek herkes dolandırılıyor. Türkiye’de birincisinin daha çok yapıldığı düşünülse de ikincisi de giderek yaygınlaşıyor ve çok büyük zararlara mal oluyor. Çünkü kar yüksek gösterildiğinde şirketin borsadaki hisse değeri artıyor, bankalar daha fazla kredi veriyor ve uluslararası ihalelere katılabiliyorlar. Tabii yöneticiler de daha fazla prim alıyorlar.

Diğer yandan işletmelerde patronlar hep kasayı kolluyorlar. Bu nedenle stok ve demirbaşlardaki hile ve hırsızlıkları göremiyorlar. İşletme sahiplerinin birçoğu stoklarında ne kadar mal olduğunu çoğu zaman bilmezler ve bilmeleri de mümkün değildir. En az korunan yerler; alacak kayıtları, envanterler, stoklar ve depolardır. En çok hile ve hırsızlık yapılan yerler de buralardır ve şirketi çok fazla zarara uğrattırır. Bunu örneklerle şöyle açabiliriz:

Alacakları kayıtlara geçmeden cebe atmak.

Malı 100 liraya satıp 80 liraya sattım demek.

İşletmede hayali personel çalıştırıp onun maaşını kendi hesabına yatırmak.

İşten ayrılan birini 6 ay daha çalışıyor gösterip maaşını almak.

Patronlar her şeye de karışmasınlar ama stoklarını kontrol etsinler. Devletten vergi kaçırmak, iki çalışanın maaşını düşük göstermek, malı faturasız satmak için usulsüzlük yapmasınlar. Çünkü bu şekilde asıl zarara uğrayan kendileri oluyor. Stoklarını kontrol edemezlerse hilelerin arkası kesilmez.

ACFE' nin raporlarına göre erkekler kadınlardan daha fazla hile yapıyor. Ancak kadınların hile yapma oranları da giderek artıyor. Verilen zarara bakıldığında erkeklerin daha büyük hileler yaptıkları görülüyor. N. Bozkurt bunu erkeklerin daha çok üst düzey yönetici olarak çalışmasına bağlıyor. Araştırmalardan çıkan ilginç bir sonuç ise evlilerin bekarlara göre daha çok hile yapıyor olmasıdır.

Çalışanların nasıl hile yaptığını anlamanın iki yolu vardır. Birincisi otomasyon desteği, yani tüm çalışanlarınızın bilgisayarına, hileyi tespit eden program yüklenmesi. İkincisi ise “hile yapan profilini” bilmektir. N. Bozkurt, işe en erken gelip en geç çıkanların ve hiç izin kullanmayanların daha çok hile yaptıklarını belirtiyor. Bu yüzden tüm çalışanlara izin kullandırılmasını ve masalarına oturup ne yaptıklarının kontrol edilmesini tavsiye ediyor.

Ticarette dürüstlikle hile yapın *Bir büyük zatın sözü*

6. Bir İşletme Politikası Olarak Dürüstlük

Son yıllarda ulusal ve uluslararası düzeyde birçok işletme ve kamu yöneticisinin rüşvet ve yolsuzluk gibi davranışları iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla toplumun bütün katmanları tarafından duyulmaya başladı. Bu olayların birçoğunun tamamen bir rastlantı sonucu ortaya çıkarılması ise gerçekte daha çok sayıda olduklarını fakat hepsinin ortaya çıkarılmadığı fikrini uyandırmaktadır. Dürüstlük ilkesiyle bağdaşmayan bu tür davranışların ortaya çıkarılmasında özellikle medya önemli bir rol oynadı. Bu tür olayların medya tarafından geniş halk kitlelerine duyurulması son yarım yüzyılda halkın iş ahlakına olan ilgisini daha da artırdı.³⁰³

Türk ceza kanununda sirkat, hırsızlık, irtikap, ihtilas, zimmete geçirme, haksız irtikap v. b. kelimelerle ifade edilen bu tür suçların yaygınlaşması sonucu insanların birbirlerine güvenleri kalmadı. İş ve ticaret hayatında herkes karşısındakinin kendisini aldatacağı hissine kapılıyor. Böylece güven bunalımı çağımıza damgasını vuran özelliklerden biri haline geldi. Halbuki insanlar her türlü ilişkilerinde karşısındaki kişilere güvenmesi, inanması ve onun belirli kurallara uyacağından şüphe etmeyerek güven duymanın huzuru içinde yaşamalıdır. Çünkü toplumları ve kurumları güçlü yapan unsurların başında bireyler arasındaki karşılıklı güven duygusu gelir. Din, ahlak

³⁰³ David Vogel, Business Ethics, New perspectives on old Problems, **California Management Review**,33, No:4, 1991, s.101.

ve hukuk kurallarının bir bölümü de bu güvenin sağlanması amacıyla yöneliktir.

Az gelişmiş ülkelerde iş adamları iş şöhretine ve dürüstlük ilkesine yeteri kadar önem vermemektedirler. Halbuki gelişmiş ülkelerde iş şöhretine bir işletmenin en değerli aktif varlıklarından biri gözüyle bakılmaktadır.³⁰⁴

Sorumluluk duygusuyla hareket eden bir iş adamı iş hayatında sahip olduğu imaja ve piyasaya verdiği güvene leke getirmeden **“dürüstlük en iyi işletme politikasıdır”** inancıyla hareket etmelidir. Bu politika uzun dönemde işletmeye çok şey kazandırır. Bu yüzden **“dürüstlikle hile yapınız”** demişler. Bundan dolayı işletmeler siparişlerini zamanında ve özelliklerine uygun bir şekilde teslim etmek, satın alma işlemlerini ve ödemelerini usulüne uygun ve zamanında yapmak suretiyle iş hayatında şan ve şerefle yaşamaya dikkat etmelidir. Şunu unutmamalıdır ki; **“at ölür meydan kalır, yiğit ölür şan kalır.”**

Diğer taraftan dürüstlük politikası ve güven duygusunun ortaklık ilişkilerindeki rolünün önemini de ayrıca belirtmek gerekir. Gelişmiş ülkeler ortaklık kurmaya çok şey borçludurlar. Çünkü ortaklık emek, sermaye ve beyin güçlerinin bir araya getirilmesiyle insanların eksik taraflarını büyük ölçüde kapatan bir iş birliği sistemidir. Az gelişmiş ülkelerin bu imkandan yararlanamamasında ise güven duygusunun eksikliğinin rolü büyüktür.³⁰⁵

Türk işletmelerinin önemli dezavantajlarından biri de ortaklık kültürlerinin gelişmemiş olması ve ortak iş yapma becerisi gösterememeleridir. Hatta bu yüzden bizim **“ortak atın beli kırık olur”** gibi atasözümüz de vardır.

7. Üretim İçin Tüketim Politikası

Kapitalist iktisat teorisinde tüketim mutluluk olarak algılanır. Bu inancın sonucu, savurganlık, gösteriş ve suni ihtiyaçlar üretmek erdem kabul edilir. Kim ne kadar çok mala sahip olursa ve ne kadar çok tüketirse o kadar huzurlu ve mutlu olacak zannedilir. İşte bu anlayış günümüzün ekonomik hayatına başka bir boyut kazandırmıştır; **“üretim için tüketim yapmak.”** Bunun için de durmadan suni ihtiyaçlar üretilerek insanlar gereksiz tüketime zorlanmaktadırlar. Hatta bir malı kullanıp atmak bile çağdaşlık göstergesi haline geldi. Bu şekilde pek çok eşya kullanılıp atılıyor. Böylece **“kullan at ve tekrar**

³⁰⁴ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, a. g. e., s.172.

³⁰⁵ Kemal Tosun, a. g. e., s.171.

satın al” şeklinde yeni bir kültür doğdu. Bugünkü ekonomilerin ana dinamiği işte bu slogan oldu.³⁰⁶

Böylece gösteriş tüketiminin egemen olduğu ortamda tüketim ekonomisi doğru ve sürekli alışveriş peşinde koşmayı ve satın almayı mutluluk kabul eden bir kültür ortaya çıktı. İşte bu kültür içinde her şeyin yenisi üretilmek için bir defa kullanılıp atılıyor. Bu anlayışın sonucu zihinsel zenginlikten yoksun yalnızca tüketmeyi düşünen tek boyutlu bir insan ortaya çıktı.

Bu yüzden tüketici davranışlarının yönlendirilmesi adeta bütün bilim dallarının ortak noktası haline geldi. Tüketimi teşvik edici reklam ve pazarlama faaliyetleri ile tüketici davranışlarının araştırılması işletmelerin en önemli fonksiyonları arasında yer aldı. Bilim adına yapılan bu çalışmalar, maddenin özünü araştırmak, hayatı daha anlamlı kılmak ve insanın fonksiyonunu kavramaktan daha çok üretimin artırılması ve tüketimin kamçılanması üzerine yoğunlaşmıştır.

Bilimsel çalışmaları yönlendiren unsurlar, bilime coşkusu ve araştırma tutkusu değil tüketimi artırma gayretidir. Çünkü mutluluğun elde edilmesi tüketimi artırmakla mümkün olacağı fikrine inanılmaktadır. Bu nedenle işletmeler bu güne kadar kar edebileceklerini tahmin ettikleri her alana üretimlerinin topluma yüklediği maliyetlere aldırış etmeden yatırım yapmışlardır.

Gerçekte ise kapitalizmin çok önem verdiği tüketim esasında ulaşılmaması gereken nihai bir amaç olmamalıdır. Ayrıca artık günümüzde tüketimi mutluluğun tek kaynağı kabul eden bu düşüncenin yanlış olduğu da bilinmelidir. İşletmelerin tüketimi körükleyerek suni ihtiyaç doğuran ve insana has değerlere ters düşen üretim alanlarına yatırım yapmamaları gerekir. Mesela iş adamları çok karlı dahi olsa alkollü içki üretimi, pornografik yayınlar ve uyuşturucu ticareti v. b. topluma zararlı olan sahalara yatırım yapmamalıdır.³⁰⁷

Sorumluluğunu üstlenmiş bir iş adamı üretim ve tüketim dengesini kurmak zorundadır. Üretim gücünde yarışan ancak ürettiğinden fazlasını tüketmeyen bir anlayış hayata hakim olmalıdır. Çünkü enflasyonun sebebi insanların ürettiğinden fazlasını tüketmeye kalkışmasıdır.

Harcadıkça değil başkalarının ihtiyacını karşıladıkça mutlu olan bir insan tipi ile israfın önüne geçerek suni ihtiyaçlarla beslenen tüketim ekonomisi durdurabilir. Ayrıca üretim ve kar; severek yapılan bir işin

³⁰⁶ Ersin Gürdoğan, **Kültür ve Sanayileşme**, Nehir yayınları, İstanbul,1978, s.78.

³⁰⁷ Gürdoğan, a. g. e., Sh.21.

yan ürünüdür, esas sebebi değildir. İsrafa dönük bir üretim de israfa dönük bir tüketim de yapılmamalıdır. Amaç tüketimi kamçulamak değil belirli ölçüler içerisinde tutmak olmalıdır.³⁰⁸

**Bal yemek isteyen insan
arı kovanına zarar vermez.**

C.SOSYAL SORUMLULUKLAR VE İNSANA YÖNELİK YÖNETİM

1.Ne Ekersen Onu Biçersin

İnsan hayatında ne yaparsa karşılığında onu görür. İyi yapan iyilik görür. Kötülük yapan da kötülük görür. Bal yemek isteyen bir insan arı kovanına zarar vermez. Kar etmek isteyen bir işletme de içinde yaşadığı topluma zarar vermez. Bu konuda eskilerimiz demiş ki dünya etme bulma dünyasıdır. Ne ekersen onu biçersin. Rüzgâr eken fırtına biçer. Bu konuyla ilgili şöyle bir hikâye anlatılır.³⁰⁹

Bir adam ve oğlu ormanda yürüyüş yapıyorlarmış. Birden oğlunun ayağı takılıp düşünce canı yanıp “Ahhhhh” diye bağırınca ilerdeki dağın tepesinden “Ahhhhh” diye bir ses gelir ve şaşırır.

Çocuk merak eder ve sen kimsin diye bağırır. Aldığı cevap “sen kimsin” olur.

-Bu defa aldığı cevaba kızıp “sen bir korkaksın” diye bağırır. Dağdan “sen bir korkaksın” diye cevap gelir.

-Çocuk babasına dönüp, Baba ne oluyor? Bu nedir diye soruyor? Babası oğlum dinle ve öğren diyor.

-Dağa dönüp “sana hayranım” diye bağırıyor. Gelen cevap “sana hayranım” oluyor.

-Baba tekrar bağırıyor, “sen muhteşemsin.” Gelen cevap: “sen muhteşemsin!...”

-Oğlu çok şaşırıyor ama bir türlü ne olduğunu anlamıyor. Bunun üzerine babası açıklıyor.

-Oğlum insanlar buna “yankı” derler. Ama aslında bu hayattır. Hayat daima sana senin verdiklerini geri verir. Hayat yaptığımız davranışların aynasıdır.

³⁰⁸ Gürdoğan, a. g. e., Sh.21.

³⁰⁹ Fatih Kalkınç, **Okul Evde Başlar**, Fer Kitap, 16. Baskı, İzmir 2010, s.194.

Daha fazla sevgi istediğin zaman daha çok sev!... Daha fazla şefkat istediğinde daha fazla şefkat göster. Saygı istiyorsan insanlara daha fazla saygı göster. İnsanların sabırlı olmasını istiyorsan sen de daha fazla sabırlı olmayı öğren!... Unutma bu kural hayatımızın bir parçasıdır ve herkes için geçerlidir. Hayat bir tesadüf değil, yaptıklarımızın aynada yansımalarıdır.

Kuran-ı Kerim'den ilgili ayetlerin bazıları da şöyledir:

İyiliğin karşılığı ancak iyilik değil midir? (Rahman 60 yada 61 buna bak)

iyi bir iş yaparsa faydası kendisindedir (Casiye 15)

Bir kimse zerre kadar iyilik yaparsa onu görür (Zilzal 7)

Haydin iyiliklerde yarışın. Hepinizin dönüşü Allah'a dır. (Maide 48)

İnanıp ta güzel davranışlar sergileyenleri mutlaka iyilerin arasına katarız. (Ankebut 9)

İyilikle gelene daha iyisi vardır. (Neml 89)

Kim bir iyilikle gelirse, Ona onun on katı verilir. Kim de bir kötülükle gelirse o ancak onun dengiyle cezalandırılır. Onlara haksızlık yapılmaz. (Enam 160)

Kim gönlünden gelerek iyilik yaparsa kendi faydasıdır. (Bakara 184)

Konuyla İlgili söylenmiş sözler ise;

İyilikten iyilik, kötülükten kötülük doğar. (Buda)

İyilik hiçbir zaman boşa gitmeyen tek yatırımdır. (Thoreou)

Gizlice iyilik yapanlar belki de sadece Tanrı'ya inanlardır. (Balzac)

Yalnız iyilik yapmak yetmez, iyiliği zarafetle yapmak da lazımdır. (Diderot)

İyiliği hiçbir menfaat gözetmeden, sırf iyilik olsun diye yapmalıyız. (Konfüçyüs)

2.İş Adamı Hizmetkar Liderdir

Yönetim ve liderlik kitapları liderleri sınıflandırır ve çeşitli lider tipleri tarif eder. Diktatör lider, otokratik lider, demokratik lider, serbestiyetçi lider, karizmatik lider gibi. Sıralanan bu liderler ve

özellikle de karizmatik liderler toplumun beklentilerini karşılayamamış ve insanlara beklediklerini verememişlerdir. Dünya bu karizmatik liderlerden çok çekmiştir. Bunlar dünyayı kan ve göz yaşına boğmuşlardır.³¹⁰ Bir asır önce Hitler, Mussolini, Stalin v. b örneklerde olduğu gibi. Bu nedenle bunlardan başka son çeyrek asırdır bir de **“hizmetkar lider” (servent leadership)** kavramı yönetim literatürüne girmiştir. Hizmetkar lider nefsi arzularını ve isteklerini aşmış kendini insanlığa hizmet için adanmış yardan anadan serdengeçtidir.

Hizmetkar lider şairin: **“Sen de geçebilirsin yardan anadan serden, senin de destanını okuyalım ezberden”** dediği gibidir. Kendisini değil sorumlu olduğu insanları düşünen, egosunu yenmiş insanlığa faydalı hizmetler yapmaya çalışan kişidir. Hizmetkar lider kavramını ilk kez işletme yönetiminde adından çok bahsedilen Peter Drucker tarafından ortaya atıldığı söylenmektedir.³¹¹ Drucker, 21. Yüzyılın işletmelerindeki yönetim tarzının hizmetkarlık şeklinde olması gerektiğini ve olacağını öngörüyor. ABD’de başlayıp Avrupa’nın ithal ettiği ve Türkiye’de de uygulanan CEO’luk şirket menfaatleriyle tepe yöneticilerinin menfaatinin paralel hale getirilmesiyle işlerin problemsiz yürüyeceği varsayımına dayanıyordu. Tepe yöneticilerinin (liderlerin) büyük egoya sahip insanlar oldukları baştan kabul ediliyor ve egolarını tatmin için onlara zarara iştirak etmeksizin kardan pay veriliyor. Ancak batı dünyasında patlak veren şirket skandalları bu anlayışın doğru olmadığını, hatta işletme ve sermayedarlar için olumsuz sonuçlara sebep olacağını ortaya koydu. Yani Batı’daki giderek de ülkemizdeki iş dünyasında hakim olan yöneticilik büyük ölçüde çalıştığı kuruluşu kendine hizmetkar kılmaktan geçiyor. Kar üzerinden prim alan fon yöneticileri muhasebe sistemlerinin boşluklarından faydalanarak kar rakamlarını şişirip haksız kazanç elde ediyorlar.

Durum işletmelerde böyle olduğu gibi siyaset hayatında da böyledir. Türk siyasi hayatında politik liderlerin çoğu partilerini, seçmenlerin kendilerine hizmet etmesi gereken unsurlar olarak görüyor ve ona göre davranıyor. Böyle liderlerin sık sık şahit olduğumuz tipik davranışı, partisine her türlü başarısızlıkları yaşattıktan sonra kenara çekilme yerine hiç aldırış etmeden koltuğunda oturmaya devam etmesidir. Hizmetkâr liderliğin en şahane örneği Müslümanların önderi ve insanlığa en fazla hizmet etmiş olan Hz. Muhammed (s. a. v.) dir. Ne

³¹⁰ Bkz. Halit Ertuğrul, **Dünyayı Ağlatanlar**, Nesil Yayınları, İstanbul,2013.

³¹¹ Sami Uslu, 21.05.2008, s.7, Tarihli köşe yazısı.

yazık ki bu gün “hizmetkâr liderlik” kavramını Batı’dan öğrenmek durumunda kaldık.³¹²

Geçmiş tarihimiz bunun örnekleriyle doludur. Kanuni Sultan Süleyman bu güne kadar dünya harp tarihinin en büyük meydan savaşlarından biri olan ve Avrupa Devletleri’nin tamamının oluşturduğu bir orduya karşı iki saat gibi çok kısa bir sürede kazandığı Mohaç Meydan Muharebesi’nin sonunda çadırında ve otağında yatmamış, geceyi mezarı hatırlamak için mezar benzeri bir toprak çukurunun içinde geçirmiştir.

Tarihimizdeki “hizmetkar liderlik” konusuna en güzel örneklerden biri; Mısır Sefer’ine bazı kaynaklara göre giderken bazılarına göre de gelirken Filistin topraklarında bir Cuma namazı sırasında Yavuz Sultan Selim’in kendisini kutsal toprakların hakimi diye tanıtan hutbedeki imamın sözünü keserek hakimi değil hademesi diye düzelttiresidir.

Medine müdafii olarak bilinen ve hasımlarının verdiği lakapla “**çöl kapları**” olarak da bilinen Fahrettin Paşa Birinci Dünya Savaşı’ da en kıt kaynaklarla müdafaa edilen Medine’de açlıktan ve kıtlıktan askerlerine çekirge yemeleri tavsiyesinde bulunmuştur. Ordunun ikmal yolları kesilip yardım alamayınca karşılaşılan açlık karşısında tek çare çekirge yemek olmuştur. Tabip subayların tavsiyesi, tabur imamlarının dinen cevaz vermesi üzerine Fahrettin Paşa subaylarıyla birlikte önce kendisi oturmuş çekirge yemiş ve daha sonra da askerlerine yemelerini tavsiye etmiştir. Yapmadığı bir şeyi tavsiye etmemiştir. Liderin yapmadığı bir şeyi takipçilerine tavsiye etmesi etkili olmaz.

³¹² Sami Uslu. a. g. y.

**İçimizdeki beyinsizlerin yaptıkları
yüzünden bizi de yok mu edeceksin?
A'raf Süresi -155**

3.Sorumsuzluğun Neticesi Coronavirüs Salgını

Kitabı baskıya hazırladığımız günlerde dünya önce Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve daha sonra hızla bütün dünyaya yayılan coronavirüs (covid-19) denilen ölümcül bir virüs salgınıyla karşılaştı. Virüs Çin'den sonra ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya, Rusya, İran, İsrail bütün dünyaya yayıldı. Binlerce insan hayatını kaybetti. Ülkeler kendi içine kapandılar. Sokağa çıkma yasağı ilan ettiler. Bütün dünya şaşkına döndü. Gelişmiş ülkeler ne yapacağını bilemez hale geldiler. İngiltere Kraliçesi sarayından alınıp daha güvenilir bir yere götürüldü. Almanya Başbakanı virüsten korunmak için kendini karantinaya aldı.

Bütün bunların sebebi mikroskopla bile zor görülebilen küçücük bir virüs!... Zerre kadar küçük bir virüs bütün dünyayı hiza ve istikamete soktu. İnsanlar korkudan sokağa çıkamadılar ve evlerine tıkanıp kaldılar. Hani, masum insanları sömürüp onlara dünyayı yaşanmaz hale getiren gelişmiş ülkelerinin liderlerinin silahları, uzun menzilli füzeleri, tankları, topları? Hepsi küçücük bir mikrop karşısında yenik düştüler. Akıl sahiplerinin bu durumdan ibret alması gerekir.

Aslında bu virüs salgını insanlığın yaşadığı ilk salgın değildi. İnsanlık tarihi daha önceleri de buna benzer salgın hastalıklar ve felaketler yaşamıştır. Yakın zamanlarda şarbon, kolera, ebola, ve sars v. b. gibi. Geçmişte ise veba, tifo, tifüs, dizanteri gibi. Tarih bunların şahididir. İnsan, nimetlere ulaştıkça kendisine o nimeti vereni unuttu, teknolojiyi geliştirdikçe yenilemeyeceğini zannedip azıp sapıtı, elde ettiği her maddi imkânı adeta putlaştırarak sorumluluğunu unuttu, ne kadar aciz olduğunu ve icat ettiği araçların işe yaramadığı gördü. Teknolojik silahlarıyla dünyayı yönettiğini zannederek, dünyayı kan ve gözyaşına boğan gelişmiş ülkelerin sorumsuz liderleri şimdi telaş içinde ne yapacağını bilemez durumdadır. Ama bu durumdan da hiç ders almış görünmüyorlar.

Bu salgın aynı zamanda şunu da gösterdi. Aslında kainatı insan oğlu yönetmiyor. Kainatta konulmuş kurallar var. İslami terminolojide bu kurallara "sünnetullah" (ilahi kanunlar)deniliyor. İnsan bu ilahi kanunlara uygun davrandığı zaman problemsiz yaşayabiliyor. Fakat onları bozduğunda dünyayı hem kendine hem de başkalarına zindan ediyor. Çünkü sadece kendisi zarar görmüyor herkes görüyor. Bu

durum insana Kuran-ı Kerim’de A’raf Suresi’nde geçen **“içimizdeki beyinsizlerin yaptıkları yüzünden bizi de yok mu edeceksin?”** ayetini hatırlatıyor. Bu nedenle bize emanet edilen bütün nimetlere karşı yaptığımız her türlü ihanete karşı bir virüs salgınından ibret almak gerekir.

Dünya ülkelerinin bu sorumsuz davranışlarını öngörmüş olan fikir adamlarından biri yazdığı kitabında yıllar önce şöyle demiş: “Amerika, gerek Çin ve gerek Hindistan’ın nüfusunu yakın bir gelecekte **“mikrop harbiyle”** azaltma planı peşindedir. Çin’i bir milyanın Hindistan’ ise beş yüz milyonun altına indirecek tedbir **“şarbon mikrobi”** hadisesinde sabit olduğu üzere mikrop üretimiyle gerçekleştirmeye çalışacaktır. İnsan üzerinde öldürücü bir tesiri olan şarbon mikrobunu Amerikalılar’ın neden üretip depoladıklarını başka türlü izah mümkün değildir. Onun Afganistan’ı bir üs olarak seçmesi bu maksada bağlıdır. Batılılarda aynen Yahudilerde olduğu gibi kendilerinden olmayanları acımak ve onları insan yerine koymak temayülü nice zamandan beri mefkuttur(yoktur). Vaktaki Amerikan yerlileri Kızılderili’lere tatbik ettikleri itisaf(yok etme) ile bu iddiamız sabit ve gerçektir.³¹³

Yiyiniz içiniz ama israf etmeyiniz.

H.Ş

4.İş Adamı İşletmesinde İsrafa Yer Vermez

İsraf, en kısa bir tanımla gereğinden fazla harcamaktır ve çağımızın önemli hastalıklarından biridir. Bu hastalık, uyuşturucu, morfin, eroin, esrar, alkol müptelalığı kadar tehlikeli bir hastalıktır. En yaygın olduğu yerlerden biri de işletmelerdir. İşletmelerde israfın bin bir çeşidi vardır denilebilir. Basit bir misalle konuyu gözler önüne serecek olursak; otel, motel ve restoran işletmeleri gibi toplu yemek verilen her yerde kamu ve özel sektör kuruluşlarının hepsinde dökülen yemeklerle Afrika ülkelerindeki açların tamamı doyar. Dünyada açlık ve kıtlık diye bir şey kalmaz. Zaten **“fakirlerin ihtiyacı zenginlerin israfı kadardır.”**

İslam inancına göre Dünya bir Müslüman için imtihan yeridir. Her insan bazı şeylerle imtihan olur. Bazı insanlar zenginlikle, bazıları da fakirlikle imtihan olur. Yüz yıl önce savaş yıllarında insanlar açlıkla imtihan oldular. Özellikle cephelede askerlerimiz hayatta kalabilmek için ne yazık ki ağaç yapraklarını, otları hatta at pisliklerinin içinden

³¹³ Kadir Mısıroğlu, Filistin Dramının Düşündürdükleri, Sebil Yayınevi, İstanbul,2004, s.146.

arpa tanelerini toplayarak yemek zorunda kaldılar. Bu gün ise insanlar toklukla imtihan oluyorlar. Gereğinden çok yiyerek şişmanlıyorlar ve vücutlarını taşımakta zorlanıyorlar. Halbuki insan şişmanlayıp o yükü kendisi taşıyacak kadar değil, kendisini taşıyacak kadar yemelidir.

İşletmelerde insanların en değerli varlığı ve kaybettiklerinde bir daha kazanılması mümkün olmayan zamanlarından tutun da, madde, malzeme, hammadde, yarı mamul işletme malzemesi v. b. kullanılan her şeyde çok büyük bir israf söz konusudur. Eğer işletmeler bu israfi önleyebilseler buradan sağlayacakları tasarruflarla çalışanların maaşlarını iki katına çıkarabilirler.

Bu israfı görüp dile getirenlerden biri de Frederic Winslow Taylor'dur. Taylor 1911 yılında kendisini yönetim konusunda büyük bir üne kavuşturan Bilimsel **Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)** adlı eserinde işletmelerde; işçilik, hammadde, ve malzemede büyük ölçüde israf olduğunu görmüş, bunu önleyerek verimliliği artırmanın yollarını araştırmıştır. Hem işçiler hem de yöneticiler açısından bilgisizliğin, cehaletin üretimin artmasını engellediğini, böylece çalışanların daha fazla ücret alma imkânları varken farkında olmadan daha düşük ücrete razı olduklarını gözlemlemiştir. İşçilerin malzeme ve makineleri kullanım tarzı ve bununla ilgili hareketlerini ölçüm aletleriyle ölçmüştür. Mesela tornada çalışan bir işçinin önündeki tezgâha kadar bir metalin gelişini, işçi tarafından kesilmesi ve işlenmeye başlanması ve işin bitimine kadar olan bütün aşamaları ölçüp analiz ederek faaliyetleri etkileyen faktörleri belirlemiştir. Kronometre ve çeşitli ölçüm aletleriyle yaptığı çalışmalarla, gereksiz zaman ve materyal kaybını minimum düzeye indirmiş; yapılan işin kalitesini ve miktarını artırarak daha fazla üretimin yanında daha yüksek ücretin kazanılmasına yönelik metotlar geliştirmiştir. "Zaman etüdü" adını verdiği çalışmaları, parça başına ücret uygulamasıyla fazla üretim yapan kişilerin daha yüksek ücretle ödüllendirildiği teşvikli ücret sistemlerinin geliştirilmesiyle üretimde ortalama %400'ü aşan üretim artışları sağlamıştır.³¹⁴

Amerikan hava yolları uçaklarında yolculara sunduğu kahvaltılarda her tepsiden bir zeytini kaldırarak 1987 yılında 40 bin dolar tasarruf sağlamıştır. İş konusu çok farklı olan her tür işletmede buna benzer onlarca tasarruf konusu bulunabilir. Benzer şekilde basit bir misalle Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki sayıları 500 bini aşkın olan

³¹⁴ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, a .g. e. ss.6-7.

askerlerin her birinin kolundaki kullanılmayan düğmelerden bir tanesi kaldırılırsa acaba ne kadar tasarruf sağlanır? Varın siz hesaplayın.

“İsraf” batı kültürünün dünyaya bulaştırdığı bir hastalıktır. İslam kültüründe böyle bir hastalık yoktur. Çünkü Hz. Peygamber(sav): “**Yiyiniz, içiniz ama israf etmeyiniz**” demiştir. Ayrıca bu konuda çok anlamlı atasözlerimiz de vardır. Bunların bazıları şunlardır:

1.Güvenme varlığa düşersin darlığa Birin kıymetini bilmeyen, bini toplayamaz.

2.Damlaya damlaya göl olur, damlacıktan sel olur.

3.Karun malı olsa israfına yetmez.

4.İştten artmaz, dışten artar.

5.Hazıra dağ dayanmaz.

6.Har vurup harman savurma.

Yukarıda da belirtildiği gibi İsraf edilen şeylerin en başında insan enerjisi ve zamanı gelmektedir. Bu yüzden iş adamı önce kendi zamanını israf etmemeli sonrada çalışanlarına zamanı etkin kullanmayı öğretmeli ve onların zamanını da boşa harcamamalıdır. Onlara, **iki gününü birbirine eşit olarak geçiren insanın aldanmış** olduğunu öğretmelidir. Çünkü zamanı kullanma şuuruyla medeniyetlerin gelişmesi arasında bir ilişki vardır. Tarih boyunca zamanını etkin kullanan insanlar ve medeniyetler başarılı olmuşlar ve kalkınmışlar, bunu başaramayanlar da geri kalmışlardır. Osmanlı Devleti’nin yükselmesinin tepe noktasına ulaştığı Kanuni Sultan Süleyman devrinde Türkiye’ye gelen bir yabancı sefir hatırlarında Kanuni devrinde Osmanlı toplumunda hayatın sabah namazından bir saat önce başladığını bildirmektedir. Bu yüzden iş adamımız tutumlu olmalı mütevazı yaşamalı, Yunus Emre misali kendisi bir lokma ve bir hırka ile idare ederken başkaları için bin lokma ve bin hırka üretmelidir.

5.İş Adamına Örnek Sorumluluk Davranışları

a.Osmanlı Toplumunda Sorumluluk Anlayışı

Bir vakıf medeniyeti olan Osmanlı Devleti’nde, değil insanların; kışın aç kalan kuşların beslenmesi, hasta ve yaralı göçmen kuşların bakım ve tedavisi i, kış aylarında et fiyatlarının yükselmemesi için tedbir alınması, kadınlara süt annesi bulunması, duvarlara yazılan yazıların silinmesi gibi konularda kurulan vakıflara kadar binlerce konuda faaliyet gösteren vakıflar mevcuttu. Bunların en ilginçlerinden

biri de 1913 yılında Bayburt'ta kurulan “**Müslüman Dilendirmezler Cemiyeti**” dir.

Osmanlı Devleti'nin son zamanlarında Anadolu insanının acıların en büyüğüne maruz kaldığı işgaller sırasında yokluğun ve açlığın çilesini yaşayarak anlayan halkımız o zor günlerde dahi 1913 yılında ki bu tarihte içimizdeki hainlerin çıkardığı Balkan Harplerinden tarihimizde eşi ve benzeri görülmemiş bir bozguna uğrayarak yenik çıktığımız ve dünyanın birinci dünya savaşına hazırlandığı o zor açlık ve fakirlik günlerinde bile halkımız asil ve soylu duruşundan taviz vermemiştir.

Savaşın, ekonomik sıkıntılardan, fakirlikten yorgun düşen Müslüman halkın dilenmesini izzet-i nefis meselesi yaparak bir Müslümanın dilenecek kadar çaresiz ve kimsesiz, kalmasını şahsiyetine yakıştırmayan gururlu insanlar 15 Mayıs 1913 tarihinde Bayburt gibi o tarihte küçük bir kaza(ilçe) merkezinde “ **Müslüman Dilendirmezler Cemiyeti**” adıyla bugünkü deyimle bir sivil toplum kuruluşu kurmaları takdire şayan bir harekettir.

Sosyal hizmetler konusunda günümüzde faaliyet gösteren binlerce tür dernek ve vakıf bulunmasına rağmen bunların hiç biri “**Bayburt Müslüman Dilendirmezler Cemiyeti**” kadar yerinde ve zamanında kurulmamıştır. Çünkü “dilencilik” konusunda bu güne kadar hiçbir dernek kurulmadı ortadan kaldırmak için de girişimde de bulunulmadı. İlerlemiş devletler bile bunu başaramadılar. Sadece şeklini değiştirdiler. Modern hale getirdiler. Bu konu bu gün bile çözüm getirilememiş ve toplumun kanayan bir yarasıdır. Bu nedenle bu cemiyet bu konuda bir ilktir. O kadar ki imkânsızlıklardan cemiyetin on iki maddelik nizamnamesi Erzurum ve Samsun matbaalarında basılmıştır. Nizamnamenin birinci maddesinde Bayburt'ta Müslüman Dilendirmezler” adıyla bi cemiyet kurulduğunu belirttikten sonra ikinci madde de Cemiyet; “İşin ve işlemenin(üretim) dostudur işsizliğin ve dilenciliğin düşmanıdır. İşsizlik bahane edilerek dilencilige girmiş yahut girecek olanlara iş bulmayı sadakanın en makbulü sayar” demektedir.

Osmanlı Devleti'nde akıl hastalarına Bimarhanelerde son derece şefkatle muamele edilip ceviz ağacından yapılmış karyolalarda, ipekli çarşaflarda yatırılıp musiki ile tedavi edilirken aynı dönemde Avrupa'da akıl hastalarının ruhuna şeytan girmiş denilerek diri diri yakıldığını, İstanbul'daki Bimarhaneleri gören Mongeri Pere: “**Burası Avrupa'nın asırlar sonra tahayül edeceği bir hayal müessesesidir**”

demmiştir. Osmanlı'nın uyguladığı bu musiki ile tedavi yöntemine ABD'de ancak 1956 yılında başlanmıştır.

Tarihçi Erhan A. Osmanlı zamanında tapu dairesinin en önemli devlet dairelerinden biri olduğunu görevini yerine getirmek için hayatını vermiş olan **Server Dede**, Defteri Hakani memurlarının evliyası olduğunu söyleyerek rüşvet alan memur utancından Server Dede'nin mezarının önünden geçemezdi diyor. İstanbul'da Sultanahmet Meydanı'nda Tapu Kadastro Müdürlüğü'nün bahçesinde bulunan Server Dede'nin mezarı Osmanlı memurlarının işe başlarken ilk ziyaret ettikleri yerd. Osmanlı'da devlet bürokrasisinin karşılığı “kalemiyye” idi ve kırtasiyecilik manasına gelmezdi. Memur sayısı az olduğu ve devlet dairelerinin çok saygın kurumlar olduğu için memuriyet herkesin girebildiği bir meslek değildi, ayrıca memurluk babadan oğula geçerdi³¹⁵.

Osmanlı Devleti'nde bürokrasi üç temel esas üzerinde dururdu. Bunlar; Divan-ı Hümayun, Defterdarlık, Defterhane-i Amire diğer ismiyle Defteri Hâkini idi. Defterhan-i Amire' nin başında bulunan kişiye “**Defter Emini**” adı verilirdi ve Osmanlı Devleti'nin en büyük altı bürokratından bir tanesi idi. Defterhane 18. Yüzyılda Topkapı Sarayı'ndan Sultan Ahmet'e taşınmıştır. Burada uzun yıllar defterhane olarak hizmet veren İstanbul Tapu Kadastro Müdürlüğü'nün arkasında incir ağacının altında 1748 tarihli bir mezar vardır. Mezarın başındaki kitabede burada yatan kişinin; Ser verip sır vermeyen Server Dede olduğu davasına ve sırrına sahip çıkıp bu uğurda öldüğü, bu yüzden de Defter-i Hakani'ye gömüldüğü yazılıdır. Vazifesi uğrunda can veren ve memurların evliyası olarak bilinen Server Dede'nin hikayesi ilginçtir.

Görevine çok bağlı bir defter emini olan Server Dede Defterhane kayıtlarının muhafazasına ve herhangi bir suiistimale meydan vermemek için defterin dışarı çıkarılmamasına özen gösteren bir bürokrat idi. Bir gün iki kasaba arasında bir meranın paylaşılmasına yüzünden çıkan anlaşmazlığın akşamın geç vaktinde saraya intikal etmesi üzerine dönemin Padişahı I. Mahmut ilgili defteri istetti. Fakat hiç beklemediği bir cevapla karşılaştı. Server Efendi, Sultan Fatih Kanunnameyle gece vakti Defterhaneden defter çıkarılmasını yasaklamıştır Hünkârım beni af buyursun gece vakti defteri dışarı çıkaramam demmiştir.(Belki de kendisinin bir sınava tabi tutulduğunu sanıyordu.) Padişah gelen bu olumsuz cevaba karşılık gazaba gelerek bu küstah defter emininin idamını emretti. Sabahleyin huzura kabul

³¹⁵ Erhan Afyoncu, 17.02.2008, Bugün, s.10.

edilen Sadrazam, defter eminin davranışında haklı olduğunu söyleyince, Padişah emrinin yerine getirilmemesi için yeni bir ferman gönderdi. Ancak geç kalınmıştı emir yerine gelmişti. Bunun üzerine padişah bu görev kurbanı defter emininin Defterhane' ye gömülmesini emretti. O günden sonra bu mezar Defterhane' de görev yapan memurlar için kutsal bir yer oldu. Efsaneleşti ve memurların evliyası oldu. Göreve yeni başlayan memurlara bu mezar ziyaret ettirilerek yapacakları işin önemi anlatıldı. Memurlar o mezardan korkarlar, rüşvet aldıklarında çekinerek ve başlarını eğerek Server Dede'nin mezarının önünden geçerdiler.³¹⁶

b.Mehmet Akif'in Sorumluluk Anlayışı

Mehmet Akif, Veteriner Fakültesinden arkadaşı Hasan'la sık sık konuşur ve dertleşirdi. Bir gün ona gel seninle bir anlaşma yapalım dedi. Arkadaşı ona seninle her hususta anlaşmaya varım. Söyle anlaşma şartlarını hemen imzalayayım dedi. İleriki yıllarda evlenip çocuklu çocuğa karıştırmamızda hangimiz evvel ölürse geride kalan ölenin çocuklarına kendi çocukları gibi sahip çıksın. Onları ortada bırakmasın. Çünkü o tarihlerde dünyanın ve ülkenin durumu hiç de değildi. Aralarında bu konuda bir anlaşma imzalanır.

Nihayet yıllar sonra Baytar Hasan Efendi vefat eder. Akif hiç kimsenin bilmediği ve iki kişi aralarında yaptıkları bu anlaşma gereği hemen kadim dostunun evine gitti. Hanımının durumunu sordu. Ona kocasıyla yaptığı anlaşmayı hatırlattı. Sen çocukları merak etme şu andan itibaren onlar sana maddi bir yük olmayacaklar. Artık onlar benim çocuklarım. Masrafları bana ait dedi. Bu öyle ayak üstü iş olsun diye söylenmiş bir teselli sözleri değildi. Bunu o günlerde kendisini her cuma günü ziyaret ederek birlikte kitap okudukları Mithat Cemal Kuntay şöyle anlatıyor:

“Halbuki, Akif o günlerde işinden istifa etmiştir. Bu istifa onun sağlam karakterine bir örnektir. Meşrutiyet dönemidir. Akif veteriner işleri genel müdür yardımcısıdır. Şahsına ait her şey yolundayken bir gün her şey alt üst olur. Umum müdür zamanın Ziraat Bakanı tarafından tenzil-i rütbe ile görevden alınır ve başka bir vazifeye verilir. Bu olayın Akif'i etkileyen herhangi bir olumsuz yanı yoktur. Hatta kendisi için olumlu bir gelişmedir. Çünkü ona genel müdür görevden alınmıştır. Bu görev pekala Akif'e verilebilir. Buna rağmen o boşalan makama göz koymak yerine yapılan haksızlığa isyan etmiştir. Böylece bir ahlak ve fazilet timsali olduğunu göstermiştir. Bu haksızlık Akif'e değil genel

³¹⁶ Erhan Afyoncu, a. g. y.

müdürüne yapılmıştı. Ama Akif, “**Hak namına haksızlığa ölsem de tapmam**” diyen bir insandı. Haksızlık kime karşı yapılmış olursa olsun ondan kendine pay ve vazife çıkarırdı. İşsiz kalma pahasına hemen görevinden istifa etti. M. Cemal şöyle devam ediyor³¹⁷ :

”Akif Beylerbeyi’ndeki evinde kendi yağı ile kavruluyordu. O sıralarda O’na her Cuma sabahı kitap okumaya gidiyordum. Sabah gittiğim için de mecburiyetten öğle yemeklerinde onda oluyordum. İstifa edişinden sonra mazeretler bularak yemekten sonraki saatlerde girmeye başladım. Zira evin ıstırabı o derece belliydi. Yine bir kitap okumak için gittiğimde Akif’in evinde sekiz çocuk buldum. Tek başlarına çok sevimli olan çocuklar bir araya gelince nasıl bir manzara oluştururlar malumdur. Evde sanki kıyamet kopuyordu. Akif’in beş çocuğuna katılan bu üç çocuğun komşudan gelmiş olduğunu zannettim ve ertesi cuma bu çocuk gürültüsüyle karşılaşmam sandım. Fakat her Cuma sekiz çocukla sofada kıyamet kopuyordu. Akif ’de buna katlanıyordu.

Gene bir cuma günü dayanamadım ve Akif’e sordum:

-Bu yavrular herhalde misafir çocukları?

-Akif, misafir çocukları değil, benim çocukların dedi.

Üç beş haftada üç çocuk nasıl olurdu?

-Hasan Efendi öldü de, rahmetli Hasan Efendi’nin çocukları, dedi.”

c.Mimar Sinan’ın Sorumluluk Örneği

Dünya tarihinin gelmiş geçmiş en büyük mimarlarından biri olan Mimar Sinan’ın yüzlerce eserinden biri olan Şehzadebaşı Camiyle ilgili şöyle bir hatıra nakledilmektedir:

“Bir Mimar Sinan eseri olan Şehzadebaşı Camii’nin 1990’lı yıllarda devam eden restorasyonu yapan firma yetkililerinden bir inşaat mühendisi caminin restorasyonu sırasında yaşadıkları bir olayı televizyonda şöyle anlatmıştır; cami bahçesini çevreleyen havale duvarında bulunan kapıların üzerindeki kemerleri oluşturan taşlarda yer yer çürümeler vardı. Restorasyon programında bu kemerlerin yenilenmesi de vardı. İnşaat fakültesinde teorik ders olarak kemerlerin nasıl inşa edildiğini öğrenmiştik fakat taş kemer yapımıyla ilgili pratiğimiz yoktu. Kemerleri nasıl restore edeceğimizi ile ilgili ustalarla toplantı yaptık. Toplantı sonucunda kemeri alttan

³¹⁷ Vehbi Vakkasoğlu, **Akif Dede**, Nesil Yayınları, 1. Cilt, İstanbul, 2016, ss.46-47.

yalayan bir tahta kalıp çakacaktık. Daha sonra kemeri yavaş yavaş söküp yapıp teknikleri ile ilgili notlar alacak ve yeniden yaparken de bu notlardan faydalanacaktık. Kalıbı sökmeye kemerin kilit taşından başladık. Taşı yerinden çıkardığımızda hayretle iki taşın birleşme noktasında olan silindirik bir boşluğa yerleştirilmiş içinde bir kağıt olan cam şişeye rastladık Osmanlıca yazıldığı için biz okuyamadık bir uzman bulup okuttuk. Mektubu Sinan yazmıştı ve özetle şöyle diyordu: “Bu kemeri oluşturan taşların ömrü yaklaşık 400 senedir. Bu müddet zarfında bu taşlar çürümüş olacağından siz bu kemeri yenilemek isteyeceksiniz. Büyük bir ihtimalle yapı teknikleri de değişeceğinden bu kemeri yeniden nasıl inşa edeceğinizi bilemeyeceksiniz. Bu yüzden mektubu, kemeri nasıl inşa edeceğinizi anlatmak için yazdım. Sinan mektubunda böyle başladıktan sonra kemeri inşa ettikleri taşları Anadolu’nun neresinden getirdiklerini yazarak ayrıntılı bir şekilde kemerin inşasını anlatıyordu.

Bu mektup bir insanın yaptığı işin kalıcı olması için göstereceği çabanın eseridir. Modern çağın insanların eski yapı tekniğini bilmeyeceğini taşın ömrünü ve yapı tekniğinin değişeceğini bilmesi 400 sene dayanacak kağıt ve mürekkep kullanması gibi yüksek bilgi seviyesinden gelmektedir. Şüphesiz bu da Sinan’ın erişilmez özelliklerindedir. Ancak erişilmesi gerçekten zor olan husus ise bu bilgilerden çok daha muhteşem olan 400 sene sonra ortaya çıkacak olan problemi tahmin edip ona çözüm arayan ve bulan sorumluluk duygusudur.” (İnternette alınmıştır.)

Farklı sektörlerde çalışan işletmelerin çevreyi kirletme dereceleri ve bunları önlemek için gösterdikleri çabalar da farklı olacağından işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak ve bir standart geliştirmekte birçok güçlüklerle karşılaşmaktadır. Fakat bu güçlükler rağmen bütün işletmelerin bu tip çevresel bir rapor hazırlaması karşılaştırma için bir esas teşkil ettiği gibi işletme faaliyetlerinin ekolojik açıdan optimalleştirilmesini de sağlayacaktır. Ayrıca çevresel muhasebe sistemi sadece geçmişe yönelik bir envanter niteliğinde olmayıp gelecek için işletme faaliyetlerini planlama ve bütçeleme imkanını vermesi açısından önemlidir.

d.Bana Pazarın Yolunu Göster

Bilindiği gibi hicret olayında Mekke ’den göç eden Müslümanlara “**muhaçir**”, Medine’de onları karşılayarak ev sahipliği yapanlara da “**ensar**” denilmektedir. Hz. peygamber(s. a. v.)’in hicretten sonra Medine’de yaptığı en önemli uygulamalardan biri muhaçirlerle ensar arasında yapılan kardeşlik akti(sözleşme)dir.

İnsanlık tarihinde o zamandan önce ve sonra, günümüze kadar bu sözleşmenin bir benzerine rastlanmamaktadır. Bundan sonra rastlanır mı? Bilinemez. Bu sözleşme ile Mekke’de her şeyini bırakıp Medine’ye hicret eden muhacirlerin hayata küsmelerini önlemek, onlara moral ve motivasyon kazandırmak amaçlanmıştır. Yurtlarından ayrılan muhacirlerin duydukları üzüntüyü giderme, onlara yeni geldikleri Medine’yi sevdirmeye, güç ve kuvvet kazandırmak istenmiştir.

Söz konusu bu antlaşmayla Mekke’li **Abdurrahman İbn Avf**(r. a.)’la Medine’li **Sa’d Bin Rebi** (r. a) kardeş oldular. Sa’d Bin Rebi (r. a.) zengin bir kişiydi. Abdurrahman’a;

“-Ben Medine’nin en zenginlerinden biriyim. Bütün servetimi ikiye böldüm yarısını kendime ayırdım diğer yarısını da sana veriyorum dedi. Bundan başka ikinci bir teklifte de bulundu. Gerçekleşmemiş olan bu ikinci teklifini bu günkü mantıkla kadına bir eşya gözüyle bakıldığı şeklinde yorumlanacağı için ne kadın ve ne de erkek olarak kimsenin asla kabul edemeyeceği ve konumuzla da ilgili olmadığı için buraya almıyoruz. Ancak bütün bu tekliflere karşılık Abdurrahman;

“-O’na benim bunlara ihtiyacım yok. Her şeyin senin olsun. Sizin içinde ticaret yaptığınız bir pazarınız yok mu diye sordu?”

“-Sa’d **“Kaynuka Çarşısı”** var dedi.”

“-O’da **“sen bana pazarın yolunu göster”** dedi. Abdurrahman o çarşıya gitti. Keş(süzme yoğurttan yapılan bir tür peynir) ve yağ götürdü sattı. Ertesi gün tekrar götürüp sattı(Karaman,2009;205).

Böylece zengin olup İslam tarihinin en meşhur iş adamlarından biri oldu.

İşte bu büyük sahabenin **“bana pazarın yolunu göster”** demesi oldukça düşündürücüdür. Çünkü pazarda hangi mallar satılıyor? Nereden alınıyor? Kaça alınıyor? Kaça satılıyor? Müşterilerin gelir düzeyleri nedir? Satın alma alışkanlıkları ve özellikleri nelerdir? Gibi klasik pazarlama soruları sormadı. Niçin sormadı? Çünkü, demek istedi ki onlar benim işim, o işleri ben hallederim. Sen sadece bana pazarın yolunu göster dedi.Bu söz bu günkü genç girişimci adaylarının sloganı olmalıdır. Günümüzde Dünya’nın tamamı tek bir pazar haline gelmiştir. Kahramanlıklar bu dünya pazarında yapılıyor. Bu yüzden bu gün dünya pazarlarındaki ticaret savaşlarının stratejik önemini anlayan Abdurrahman İbn Avf (r. a.) gibi cesur ve dürüst iş adamlarına ihtiyacımız var.

6. Atasözlerimiz ve Sosyal Sorumluluk Kavramı

İnsan davranışlarının ortaya çıkmasında fikir ve düşünce sisteminin gelişmesinde nesillerden nesillere aktarılan kültürel öğelerin önemli bir yeri vardır. Bu kültürel öğelerimizden biri de alt kültür ögesi olarak nitelendirilebilecek olan **“atasözleri”** mizdir. Bir arının yüzlerce çiçekten toplayıp getirdiği bal misali olan atasözlerimiz ciddi bir değerlendirmeye tabi tutulacak olursa bu sözlerden alacağımız çok büyük dersler vardır.³¹⁸

Sorumsuz kapitalist sistemin sorumsuz çarklarında nispeten takılmamış ve o değirmende öğütülmemiş bir toplumsal yapıya sahip oluşumuzda halkın binlerce yıldan beri öz kaynaklarından oluşturup hayat düsturu edindiği atasözlerimizin önemli bir yeri vardır. Buna karşılık sorumsuz kapitalist dünyanın gidip döndüğü her ne pahasına olursa olsun **“kar amacı”** nın ön plana çıkarılması gibi bir yolu bizim de boşuna gitmemiz sonuçta telafisi imkansız aksaklıklar doğurur.³¹⁹

Bu aksaklıkları önlemek için sosyal sorumluluklar kavramına atasözlerimiz ışığında bakmaya çalışırken iş adamlarının iflas ederek hem kendilerine ve hem de çevrelerine zarar vermelerini önlemek istiyoruz. Çünkü bu durum **“Dimyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak”** ya da **“kaş yapayım derken göz çıkarmaya”** benzer. Bu nedenle **“zararın neresinden dönersen kardır”** diyoruz. Çünkü **“ağaç yaş iken eğilir”** diyerek iş işten geçmeden ıslahı mümkün olan işletmelerimize atasözlerimiz vasıtasıyla bazı mesajlar vermek istiyoruz. Tabi ki bu da anlayabilenendir. Çünkü **“anlayana sivrisinek saz, anlamayana davul zurna az”** dır. Bir defa fırsat kaçmaya görsün işte o zaman **“kaçan balık büyük olur.”**, **“Araba devrildikten sonra da akıl veren çok olur.”** Diğer bir ifadeyle işletme battıktan sonra akıl veren çok olur.

Sosyal sorumluluklar kavramının yöneticilere öngördüğü amaç, her ne pahasına olursa olsun kar etmek değil, en azından toplumdaki aldığı kadar ve hatta daha fazlasını topluma vermektir. Yoksa **“nalıncı keseri gibi hep kendine yontan”** bir iş adamı sonuçta bindiği dalı kesmiş olur.

Diğer yandan sorumluluğunu bilen bir iş adamının **“günümüzde iş hayatı dürüstlüğü kaldırmıyor, piyasada tutunmak için sahtekarlık yapmak gerekiyor”** gibi sözlere aldırış etmemesi gerekir.

³¹⁸ Muhittin Karabulut, İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, İ. Ü. İşl. F. İ. İ. Ens. Yay.,İst.,1991,Sh.160.

³¹⁹ Karabulut ve Kaya, A. g. e, Sh.160.

Çünkü **“at ölür meydan kalır yiğit ölür şan kalır”** sa iş adamı da şan ve şerefle yaşamaya çalışmalıdır. O bilir ki **“yeter ki pekmeziniz iyi olsun sineği Bağdat’tan gelir”** misalindeki gibi yeter ki malı kaliteli olsun müşteri uzak diyarlardan gelir. Tabi ki bu konuda tüketicilere de büyük görevler düşmektedir. Tüketiciler de haklarına sahip çıkarak iş adamlarının ucuz ve kaliteli mal üretmeleri konusunda onları denetleyici bir rol oynamalı ve sorumluluklarını üstlenmeyen iş adamlarının malını boykot etmelidirler. Aksi durumda **“kel başa şimşir tarak gerekir”** se hakkını aramayan tüketiciye sorumsuz iş adamı gerekir.

İş adamlarının bencil kar dürtüsüyle hareket etmeleri anlayışı **“az tamah çok zarar getirir”** misalindeki gibi bir sonuçla işletmenin batmasına sebep olabilir. Böyle hareket eden bir iş adamı için ise; **“ehli olmayanın yaptığı aş ya karın ağrıtır ya da baş”** denir. Bu yüzden iş adamı iş konusunu iyi bilmelidir. Çünkü **“iş bilenin kılıç kuşananındır.”** Bunun yanı sıra iş adamlarımıza **“korkak bezirgan ne kar ne de ziyan”** ya da **“pişmiş aşım ağrısız başım”** şeklinde korkarak kabuğuna çekilmeyi de öğütlemiyoruz. Çünkü **“nerede hareket orda bereket”** sözünde olduğu gibi iş adamı cesur ve atılmalıdır.

İşletme toplum içinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Hayatını devam ettirebilmesi için de dış çevrenin yardım ve desteğine ihtiyacı vardır. Bu nedenle iş adamları müşterilerini **“yolunacak kaz”** gibi görmemelidirler. Aksine **“müşteri velinimettir”** anlayışında olmalıdırlar. Ayrıca **“et tırnaktan ayrılmaz”** sa işletme ile müşteri de et ve tırnak gibidir. Bu yüzden de müşteriye güler yüz gösterilmelidir. Çünkü **“tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır”** mış. Hatta **“bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır”** denir. Bu yüzden de **“iyilik yap denize at balık bilmezse Halik bilir”** misalindeki gibi hiçbir iyiliğin karşılıksız kalmayacağına inanmalıdır.

İşte bu şekilde hareket etmeyip çevresini sömürmeye kalkan bir iş adamı **“rüzgar eken fırtına biçer”** misalindeki gibi bir sonuca varır. Diğer bir ifadeyle iflas eder. İşte o zaman da **“kaçan balık büyük olur”** denir. Bu yüzden de **“alma mazlumun ahını çıkar aheste aheste”** demişler. Gerçi hiçbir iş adamı böyle yaptığını söylemiyor. Çünkü **“kimse ayranım ekşi demez.”** Fakat bu konuda **“görünen köy kılavuz istemez”** örnekler görülüyor.

Bütün bu açıklamalardan sonra da diyoruz ki vurdumduymaz bir kar hırsı ile çalışma dönemi artık çok gerilerde kalmıştır. Çünkü **“perşembenin geleceği çarşambadan belli olmaya başlamıştır.”** Tüketiciler de örgütlenmeye başlamışlardır. Bu yüzden iş adamlarımıza

tavsiyemiz **“aç gözünü yoksa açarlar gözünü”** olacaktır. Herhalde **“söyleyenden dinleyen daha arif olsa gerek”** tir. Böyle olduğu için de **“arife tarif gerekmez”** diyoruz. İşte bütün bunlar **“çam sakızı çoban armağanı”** gibi bir deney olarak değerlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

A- Kitaplar

- Ahilik Araştırma ve Kültür Vakfı. **Türk Kültürü ve Ahilik**, İstanbul: Ahilik Araş. Ve Kül. Vakfı Yay,1986.
- ALPUGAN, Oktay vd. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**. 2.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş. 1992.
- ALTUĞ, Osman. **Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulamalar**. İstanbul. 1982.
- ALTUNA, Abdullah Vedat. **Adalet İstiyorum, Zeytinyağı Skandalı Davasının Hukuk Açısından İcyüzü**, İzmir: y.k.y 1970
- ANSOFF, H.Igor, **Corporate Strategy**. Penguin Books, Middlesex, 1979.
- ARAT, Melih, **İş Adamı Fabrikası, Hasan Balcı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2011.
- ARTAN, Sinan. **Personel Yönetimi**. Teksir, M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Böl. Yay., İstanbul, 1987.
- ATAÇ, Cemal; **İş Ahlakı ve Mesuliyet Duygusu**. Selüloz Basımlevi, İzmir, 1950.
- AYDIN, Engin; **Ben Frankfurt'ta Şoförken**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1991.
- AYDIN, Selim; **Bilgi Çağında İnsan**, 2.Baskı, T.Ö.V. yayınları, İzmir, 1994.
- AYTÜRK, Nihat; **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990.
- BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İ.F. İ. İ. E. Yay No:73,İst,1982.
- BAYSAL, A. Can. **Örgütsel ve Sosyal Psikolojide Tutumlar**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., İst,1981.
- BOWEN, Howard R. **Social Responsibilities of Businessmen**, New York, 1953.
- BULUTOĞLU, Kenan; **Kamu Ekonomisine Giriş**, Sermet Matbaası, İstanbul,1977.
- CLARENCE, C. Walton. **Corporate Social Responsibilities**, California, 1967.
- CANAN, İbrahim; **İslam'da Çevre Sağlığı, Çağımız Problemleri ve İslam**, Cihan Yay .İst., 1986.

- ÇAĞATAY, Neşat, **Bir Türk Kurumu Olan Ahilik**. Konya: Selçuk Ü. Yay., 1981.
- CEMALCILAR, İlhan vd. **İşletmecilik Bilgisi**. Ankara: E.İ.T.İ.A. Yay, 1975.
- DAVIS K, Blomstorm R.L. **Business and Society, Environment and Responcibility**.Newyork, 1975.
- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI. 6.Beş Yıllık Kalkınma Planı. **Çay Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara DPT Yay., 1991.
- DIERKES, Meinoff, BAVER, Raymond. **Corparate Social Accounting**. Newyork, 1973.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 1 .Baskı ,İstanbul: Timaş Yay., 1991.
- DİNÇER, Ömer ,**Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: Timaş Yay. 1992.
- DİNÇER, Ömer-FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**. 1.Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- DİNÇER, Ömer-ŞENCAN, Hüner. **Orta Büyüklükteki İşletmeler ve Bürokrasi**. Müsiad Araştırma Raporları no.1, İstanbul: Müsiad,1992.
- DİVİTÇİOĞLU, Sencer. **Mikro İktisat**. 5. b. İst.: İ. Ü. İkt. Fak. Yayını, no.398, 1977.
- DOĞAN, D. Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**, İstanbul: Beyan Yayınları, 1987.
- DRUCKER, Peter F. **Gelecek. İçin Yönetim**. Çev: Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yay., Ist,1994.
- EPSTEİN Marc J- EPSTEİN Joanne B.- EARL, J. Weiss. **İntroduction to Sicial Accounting**, Western Consulting Group. Inc. Les Angeles California, 1977.
- EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul: İ.Ü. İşl. İkt. Ens. Yay. No. 129, 1991.
- EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İÜ. İşl. Fak. Yay. No:183,İst,1987.
- EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 4.b. İstanbul: Beta Basım, 1993.
- EREN, Erol, **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İ.Ü. İ. F. Yayını, İstanbul,1998.
- ERGİN, Esin. **İşletme Politikası**. Der Yayınları, İstanbul, 1992.

- ERGÜDER, Üstün vd. **Türk Toplumunun Değerleri**, TÜSİAD Yayını. İstanbul, 1991.
- ERKAN, Necmettin, **Ergonomi İnsan Faktörü Mühendisliği**. Ankara: MPM Yayın No: 373, 1988.
- ERTUĞRUL, Fatih; **Dünyayı Ağlatanlar**, Nesil Yayınları, İstanbul, 2013.
- FLEET, Jamet, K.Van, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**. Ç.Ayça Haykır, Öteki Y; Ank 1994.
- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- GENÇ, Nurullah. **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Çevre Sorunları Açısından Vaka Çalışması**, Erzurum: y. k. y. , 1994.
- GÖNENLİ, Atilla. **İşletmelerde Finansal Yönetim**. 7.b.İ.Ü. İşl. İkt. Ens. Yay. no.143, İst., 1990.
- GÜRDAL, Ruhi vd. **İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar**, İst., TUGİAD, 1992.
- GÜRDOĞAN, Ersin. **Kirlenmenin Boyutları**, İstanbul: İnsan Yayınları, 1989 .
- GÜRDOĞAN, Ersin. **Kültür ve Sanayileşme**, Nehir Yayınları, İstanbul, 1987.
- GÜVEMLİ, Oktay. **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi ve Değerlendirilmesi**. 4 .Baskı, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi , 1990.
- HALLIDAY, David- Resnick Robert. **Fiziğin Temelleri I**, Çev: Cengiz Yalçın, 3.B. , Ankara: 1988.
- HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev: Osman Tekok, Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.
- HANÇERLİOĞLU Orhan. **Ekonomi Sözlüğü**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1981.
- İŞİK, Fatma, KOPUZ, Banu; Geliştiren öyküler, Armoni Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- İMREGÜN, Oğuz. **Ticaret Hukuku**. 1. Fasikül, Eskişehir: A.Ü.A.Ö.F.Yay., no 9, İstanbul, 1990.
- Esnaf ve Sanatkarlar Dernekleri Birliği Yayını, **Ahilik ve Esnaf**, 1986.
- KIRSCHNER, Josef. **Ne Aşırı Üretim, Ne Aşırı Tüketim Dengeli Yaşam Sanatı**. Arıtan Yayınevi, 1. Baskı, İst. 1995

- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. **İnsan ve İnsanlar**. 4.b. İst: Cem Ofset Matbaacılık, 1979.
- KALKINÇ, Fatih; **Okul Evde Başlar**, Fer kitap, İzmir, 2010.
- KARABULUT, Muhittin, KAYA, İsmail, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**. İ.Ü.İ.İ.E.Y,İst.,1991.
- KIŞLAÇOĞLU, Mine-BERKER, Fikret. **Çevre ve Ekoloji**, İstanbul 1990.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: İ. Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Ens. Yay., no. 65. 1982.
- KOZLU, Cem. Kuramsal Kültür, **Amerika Japonya ve Türkiye'de Başarılı Firma Yönetimlerinde Kuramsal Kültürün Rolü**. 2.b.,Bilkom Yayınları, İstanbul, 1988.
- LONGENECKER, Justin G.-PRİNGLE, Charle D.-MERRİL Charles E .. **Management, A Bell and Howell Company**, Ohio, 1984.
- MCTTUGH, P. Farncis. **İş Ahlakı**, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 1992.
- MESAROVİC, Mihajlo-PESTEL Edvar, **Dönüm Noktasındaki insanlık**, Çev: Kemal Tosun ve Diğ., İ.Ü. İşl. Fak. İ. İ. Ens. Yay. No: 110, İstanbul, 1989.
- MİSİROĞLU, Kadir; **Lozan Zafer mi Hezimet mi?**, Sebil Yayınları, İstanbul, 1976.
- MİSİROĞLU, Kadir; **Filistin Dramının Düşündürdükleri**, Sebil Yayınları, İstanbul,2004.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. der., **Esnaf Sanatkar ve Kültür**, Ankara: TESAR Yay. ,1993.
- MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 3.Baskı,Der Yayınları, İstanbul,1987.
- MUCUK, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**, 4.Baskı, Der Yayınları, İstanbul1987.
- MUMCU, Ahmet; **Osmanlı Devleti'nde Rüşvet**, İnkılap Yayınları, İstanbul, 2005.
- NİYZAZİ, Mehmet; **Çanakkale Mahşeri**, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1999.
- OKUR, Rana. **Türk İslam Medeniyetinde İş Ahlakı**, Ankara, 1969.
- OLUÇ, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. Cilt:1, Sermet Matbaası, İstanbul,1969
- ONAL, Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü. Nihat Sayar Vakfı Yay., İstanbul,1993.

- ONAL, Güngör, **Halkla İlişkiler**, B.İ.T.İ.A. Yayın, no: 17, Bursa,1982.
- ÖZEL, Mustafa, **Yöneticilik Dersleri**, Küre Yayınları, İstanbul, 2016.
- PHATAK, Arrvind. **Uluslararası Yönetim**. Çev: Atilla Baransel-Tomris Somay, İ.Ü.İ.F. Yayın, No: 213, Yön Ajans, İstanbul, t. y .
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota . Ofset, Bursa,1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat vd. **İşletme Bilimlerine Giriş**, Bursa, 1985.
- SADİ, Şeyh, **Bostan**, Bedir Yayınları, İstanbul,1978.
- SENCER, M. ve SENCER, Y., **Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim**, TODAİE, Ank, 1978.
- SOYKUT Refik. **Ahilik**, Ankara, 1971.
- SÖZBİLİR, Halim. **İşletmelerde Sosyal Muhasebe Kuramı ve Türkiye'de Bir Anket Çalışması**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- SÖZEN, Ural. **Örgütlenme Kuramı**, Ankara, 1995.
- SUMER, Eşref ve TÜRKER, Masum. **Muhasebecinin Sosyal Sorumluluğu**, Muhasebe Uzmanları Der. Yay., İstanbul,1979.
- ŞAHİN, Mehmet. **İş İdaresine Giriş**. 1-2-3. fasikül, Ank.: A. Ü. A. Ö. F. Yayını,1986.
- ŞAHİN, Kemal; **Zirvedeki Şahin**, Hayat yayınları, İstanbul, 2005.
- ŞEKER, Murat; **Mutluluk Ekonomisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016.
- ŞENATLAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 2.b, İ.Ü. Kitabevi,İstanbul,1978.
- ŞENCAN, Hüner. Der. **İş Hayatında İslam İnsanı**, Müsiad Yayınları, İstanbul,1995.
- ŞENCAN, Hüner. **İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı**. İ.Ü. İşl. İ. E. Yay., no.156,1995.
- ŞİMŞEK, Ümit; **Bakıp da Görmediklerimiz**, Nesil yayınları, İstanbul,1997.
- TİTİZ, Tınaz, **Genç Girişimcilere Öneriler**, İnkılap yayınları, İstanbul,1998.
- TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**. 3;b., Venüs Ofset,İstanbul,1986.
- TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü.L.F. İ.İ. Ens. Yay. No: 125,Yön Ajans, İst.,1990.

TUNA, Taşkın. **Çevre Kirliliği**, Yeni Asya Yayınları, İlim Teknik Serisi, İstanbul, 1983.

Türk Dil Kurumu. **Türkçe Sözlük**, T. D. K. Yayını, Ankara, 1988.

Türkiye Çevre Sorunları Vakfı, **Türkiye'nin Çevre Sorunları** T. Ç. S. V. Yayını, Ankara, 1989.

ÜLGENER, Sabri Feridun, **Milli Gelir İstihdam ve İktisadi Büyüme**, Der Yay., İstanbul, 1976.

ÜLGENER, Sabri Feridun, **İktisadi Çözülmenin Ahlaki ve Zihniyet Dünyası**, Der Yay., İst., 1985.

VAKKASOĞLU, Vehbi; **Akif Dede**, Nesil Yayınları, İstanbul, 2016.

YAZICI, Mustafa. **Yeşil Nefes Çevre Sağlığı**. Trabzon, 1991.

YOZGAT Osman; **İşletme Yönetimi**, 6.Baskı. Nihat Sayar Yayın. Yardım Vakfı Yay., İstanbul, 1984.

YÜKÇÜ, Süleyman. **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1992.

B- Makaleler

AKDEMİR, Ali. İşletmelerin Sinerjik Yönetimi, **Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı**, 1992: 99-108.

ARIKAN, Türkan. Çevre Kirlenmesi Muhasebesi, **Yönetim**, Yıl: 1, Sayı: 3, 115-120.

ARKIŞ, Nurdoğan,. Ahlak Düzeyinin Artmasıyla Verimliliğin Artması Arasındaki ilişki Üzerine, **Verimlilik**, MPM Yayını, Cilt. 11, Sayı. 4.

ATAÇ, Deniz. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, **E.İ.T.İ.A. Dergisi**, 18, Sayı:1, 1982, 104-109

ARLOW Peter. Personel Characteristics in Colage Students Evolutions of Business Ethics and Corporate Social Responsibility, **Journal of Business Ethics**, 10: Sayı: 1, 1991, 63-69.

AYTAÇ, Serpil Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı, **Verimlilik**, MPM, 1993/2., 33-70.

AYTEK, Bintuğ; Türkiye'de Yasal ve uygulama Açılımlarından Sakatların İstihdamı ve Çalışma Sonuçları, **A.İ.T.İ.A Dergisi**, 10: Sayı : 1-2, 1978: 65-88.

BAŞ, Zübeyde ve BAŞ, Melih; İşletmecilik ve Çevre Sorunları", **Dünya**, Aralık, 1987.

- BUEHLER, Vernan M., ve SHETTY, Y.K., Managerial Responseto Social Responsibility Challenge, **Academy of Management Journal**, Mont, 1976.
- BUEHLER, Vernan· M. ve , SHETYY, Y.K. Motivations for Corporate Social Action, **Academy of Management Journal**, 17, No: 4, December 1974: 767-771.
- BUEHLER, Vernan M. ve SHETTY, Y.K. Corporate Responsibility in Large Scale American Firms İmplications for Multinationals, **Management İnternational Review**, XVI, No: 1, 1976: 25-33. BUEHLER, Vernan M. ve SHETTY, Y.K. Managing Corporate Social. responsibility, **Management Revview**, August, 1975: 4-17.
- CARROL, Archie B. A.Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performnace, **Academy of Managenİent Review**,4, No: 4, 1979: 497-505.
- ÇELİK, Ömer. Rio Zirvesine Kısa Bir Dipnot, **İktibas**, Temmuz 1992: 17-24.
- EPSTEIN, Edwin M. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social responsibility and Corporate Social, **California Management Review**, 19, No: 13, 1987, 99-111.
- ERDEN, Deniz. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması, Mühendislik ve İşletme-İktisat Öğrencileri Kıyaslaması, **TODAİE Dergisi**, 20, Sayı: 2, Haziran 1987: 69-80.
- ERDOĞAN, İlhan. Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi, **İ. Ü. İşl. Fak. Dergisi**, 4, Sayı. 1, Nisan 1978: 241-256.
- EREN, Erol. Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme, **Organizasyon**, İ. Ü. İşl. Fak. İ. Ens. Yay. Yıl: 2, Sayı: 4, 27-31.
- FRIEDMAN, Milton. The·Social Resposibilty of Business to İncease its Profits, **The Newyork Times Magazine**, September, 1970.
- GÖLPINARLI Abdülbaki; İslam ve Türk İlkelerinde Fütüvvet Teşkilatı ve Kaynakları, **İ. Ü. İktisat Fakültesi Mecmuası**, XI, İstanbul, 1950.
- GÖKBUNAR, Ali Rıza, İşletmelerin Çevrenin Korunmasındaki Sosyal Sorumluluğu, **Ekoloji Çevre Dergisi**, Yıl:4 Sayı: 14, 1995.
- HAWLEY, Delvin D. Business Ethics and Social Responsibility in Financa İnstruction;An Abdication of Responsibility, **Journal of Business Ethics**,10,Sayı: 9, 1991: 711-721.
- JOGOL, David; Business Ethics,New Perspectives on Old Problems,**California Management Review**, 33, No. 4, 1991.

- KAVAS, Alican; Reklamın Toplumsal Etkileri ve Reklamcılıkta Toplumsal ve Ahlaki Sorumluluk Düşüncesi, **Verimlilik Dergisi**, 14, Sayı:4, 1985: 54-73.
- KAYNAK, Erdener. Tüketicinin Korunması Açısından Pazarlamanın Sosyal Sorumlulukları, İlaç Örneği, **A.İ.T.İ.A: Dergisi**, 9, Sayı: 1-2, 1977:61-75.
- KAYNAK, Erdener; Pazarlamanın Günümüzdeki Sosyal . Sorumlulukları, **Verimlilik 'Dergisi**, MPM Yayını, 8, Sayı: 1, Ocak 1979: 19-31.
- KORAY, Meryem. Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, **TODAİE Dergisi**, 25, Sayı: 1, Mart 1992.
- KRİSHAN, Rama. Business Philosophy and Executive Responsibility, **Academy of Management Journal**, 16, No: 4, 1973, 658-669.
- LİECHİTY, Daniel. On The Social Responsihilities of Business Contra Milton Friedman, **Management De Cision**, 23, Sayı: 4, 1985: 54-62.
- MANGALDES, Harshavadan;. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Hakkındaki Bazı Düşünceler, Çev: Faiz Poray, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı: 64, Aralık 1973.: 25-28.
- MERİH, Kutlu. Karar Verme Sürecinde Sosyal Sorumluluk İlkesinin Önemi, **Yönetim**. Sayı: 11, Nisan 1979: 17-24.
- MULLIGAN, Thomas. A Critique of Milton Friedman's Essay The Social Responsibility of Business to Increase its Profits, **Journal of Business Ethics**, 5, Sayı: 4, 1986: 265-269.
- NUNAN, Richard;The Libertarion Conception of Corporate Property: A iritique of milton Friedman's Views on The Social Responsibility of Business, **Journal of Business Ethics**,7,Sayı:12,1988:891
- OBA, Beyza. 1 970'lerde Türk Sanayicisinin Dünya Görüşü, **Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 15, Sayı: 7, Temmuz 1978: 31-41. 9
- ÖZBAŞAR, Sera. Sosyal Sorumlulukların Yönetimi, **Yönetim**, İ. Ü. İşl. Fak. İ. İ. Ens. Yay. Sayı: 11, Nisan 1979: 43-54.
- ÖZBAŞAR, Sera. Çevre Kirlenmesi ve Kar Saiki, **Yönetim**, İ.Ü.İ.F. Yay., Yıl: 2, Sayı: 8, 97-99.
- PRESTON, Lee E. Analyzing Corparate Social Performance Methods and Result, **Journal of Contemporary Business**, Winter 1978.
- RALPH, Nader; İşletmeler ve Çevre Kirlenmesi, Çev: Can Baysal, **Yönetim**, İ. Ü. İşl. İ. İ. Ens. Yay. Yıl: 2, Sayı: 8, 50-54.

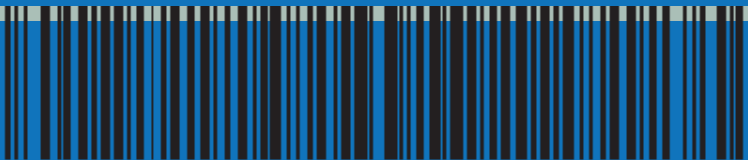
- ROGERS, T.G.P. Partnership With Society; The Social Reponsibility of Business, **Management Decision**, Sayı: 1, 1987: 76-80.
- SEZGİNER, Aydın. Uyumlu Teknoloji, **Çevre Koruma Dergisi**, No: 15, Ocak 1983: 15-16
- SHAW Bill. A.Reply to Thomas Mulligan's Critig ve. of milton Friedmen's essay The Social Responsibility of Business to İncrease its Profit, **Journal of Business Ethics**,7,Sayı:7, 988: 537-543.
- SÖZEN, Ural. Türk Toplumunun Özellikleri İle Örgütlerin Değişmesi Arasındaki İlişkiye Ait Bazı Varsayımlar, **A.İ.T.İ.A Dergisi**,3,Sayı:2, 1971:319-328
- ŞAHİN, Mehmet; İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı,**E.İ.T.İ.A.Dergisi**,1,Sayı:1,198: 55-66.
- ŞENCAN Hüner. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Sosyal Sorumluluk Biriminin Örgütlenmesi, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 6, Sayı: 2, Kasım 1987:119-128.
- TARAKÇIOĞLU, Işık. **Tekstil İşverenleri Dergisi**, Sayı: 82, Kasım-Aralık 1994.
- TENEKECİOĞLU, Birol; İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, **E.İ. T.İ.A. Dergisi**, XIII, Sayı: 2, Haziran 1977: 46-60.
- TOSUN Kemal; İş Hayatının Sosyal Sorumlulukları, **Yönetim**, İ. U. İ. Fak., İ. İkt. Ens. Yay. Sayı: 11, Nisan 1979: 4-14.
- TOSUN, Kemal. İşletme ve Kamu Yönetiminde Ahlak ve Zihniyet Sorunu, **Yönetim**, İ. Ü. İ. Fak. İşl. İkt. Yay., Yıl: 1, Sayı: 4, Haziran, 1976: 5-24.
- TOSUN, Kemal; Kültürel Niteliklerinin Örgütlenme Uygulamasına Etkileri, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı: 65, Ocak 1974: 9-17.
- TOSUN, Kemal; Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişkiler, **Sevk ve İdare Dergisi**, Kasım 1971: 9-15.
- URAS, Güngör; Yönetimin Konuk Yöneticisi, **Yönetim**, İ.Ü.İ.F.İ.İk.E.Y, Sayı: 11, Nisan 1979: 25-26.
- VOGOL, David; Business Ethics, New Perspectives on Old Problems, **California Management Review**, 33, No: 4, 1991: 101-116.

C- Tezler

- AHMET Esin. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Sosyal Denetim Raporları**. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi 1978.
- CORA, İhsan; **İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Ün. Sos. Bil. Ens., Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul,1996.
- DEMİRKAN, Mahmut. **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Türk Mevzuatındaki Yeri**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ. Ü. Sos. Bil Ens., 1991 .
- GÜNEY, Salih. **İş Kazalarının Yapısal Analizi ve Kaza Yapan İş Görenlerin Kişilik Profilleri ile İlgili Bir Araştırma** Doktora Tezi, İ. U. Sos. Bil. Ens., İstanbul, 1990.
- WOLFF, R. Ayşen. **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Politikaları ve Uygulamaları, Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım**. Yüksek Lisans Tezi , İst.: İ. Ü. Sos. Bil. Ens., 1987.



IKSAD
Publishing House



978-625-7914-75-8