

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA
İSTANBUL HALK EKMEK AŞ.'NİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mevlüt ERYİĞİT
(Y1312.180009)

Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Anabilim Dalı
Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Gonca YILDIRIM

Ocak, 2018





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Anabilim Dalı Mahalli İcraeler ve Yerinden Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.180009 numaralı öğrencisi Mevlüt ERYİĞİT'in "YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA İSTANBUL HALK EKMEK A.Ş.'NİN İNCELENMESİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.12.2017 tarih ve 2017/35 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *gözetilmiştir* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :16/01/2018

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gonca YILDIRIM

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Cihan BECAN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Begümhan GÖKTÜRK

[Handwritten signatures of Gonca Yıldırım, Cihan Becan, and Begümhan Gökçürk]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yerel Yönetimlerde Sosyal Sorumluluk Bağlamında İstanbul Halk Ekmek AŞ.’nin İncelenmesi ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (./01/2018..)

Mevlüt ERYİĞİT







Hocam ve Aileme,



ÖNSÖZ

Halk ekmek, devletin yerel yönetimlere yetki devri ile ortaya çıkan sosyo-ekonomik hak ve özgürlüklere dayalı herkes için asgari düzeyde yaşam hakkını ve toplumsal dengeyi sağlamak için uyguladığı politikadır. Merkezi yönetim yurttaşların refahına yönelik, siyasal yönetim, adalet, dış ilişkiler ve savunma görevini yerine getirirken, yerelde ise halka hizmetin zamanında ve yeterli düzeyde, ihtiyaçlara cevap vermesi, katılımın sağlanması, sade ve hesap verilebilir bir yönetim uygulanması için yetkinin yerele devredilmesi demokratik kuralın gereğidir. Yerel yönetimlerin (belediyelerin) kendi mal varlıkları ve gelir kaynakları vardır. Ayrı bir tüzel kişiliğe sahiptir. Bu yapının içerisinde belediye iktisadi teşekkülleri (BİT) de vardır. Bu kuruluşlardan biri de İstanbul Halk Ekmek A.Ş.'dir.

Sosyal devlet ve sosyal belediyeciliğin bir yansıması olan İHE aynı zamanda bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda İHE'nin işleyişi, yapısı, faaliyetleri, kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde incelenmiştir. Sosyal sorumluluk, topluma karşı sorumluluk, sosyal devlet anlayışı gereği hem devlet ve devlet kuruluşlarının hem de Türkiye ve dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet gösteren özel kurum ve kuruluşların asli görevlerinin başında gelmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili taranan literatüre bakıldığında genel olarak özel kurum ve kuruluşların bu alandaki çalışmalarının incelendiği ancak kamu kurum ve kuruluşları üzerinde yapılan çalışma sayısının çok az olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber bir BİT olarak İHE A.Ş.'nin KSS ve diğer çalışmaları ile ilgili bu güne kadar herhangi bir araştırma olmaması konunun önemini ortaya koymaktadır. İHE A.Ş. bir vaka olarak ele alınmış, yerel yönetimlerde KSS çalışmaları kapsamında İHE A.Ş.'nin genel yapısı ve toplumsal sorumlulukları incelenmiştir. Bu çalışma ayrıca İHE A.Ş. yetkilileri ile yapılan görüşmelerle desteklenmiştir. Görüşme ve görüşme soruları Carroll'un KSS modelinden yola çıkılarak hazırlanmış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşturulmuştur.

Çalışmamız genelinde İstanbul Halk Ekmek AŞ. sosyal sorumluluk politikaları çerçevesinde incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmamız altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş, ikinci bölüm belediyelerin amaçları ve finansal yapısı incelenmesidir. Üçüncü bölümde KSS kavramı incelenmiştir. Dördüncü bölümde İstanbul Halk Ekmek A.Ş. ile ilgili bilgiler verilirken, beşinci bölümde İstanbul Halk Ekmek A.Ş. araştırılmış konu ile ilgili bilgilerin ve verilerin desteklenmesi için yapılan mülakata ait cevaplar yer almıştır. Son bölüm sonuç ve önerilerdir.

Bu çalışma kapsamında İHE A.Ş.'nin yaptığı çalışmalar, iki İHE AŞ. yetkilisi ile yapılan görüşmeler ile de açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

Başından itibaren tezimizle alakalı olarak kaynaklara ulaşma konusunda ve okuma aşamasında yardımda bulunan, yakın ilgi göstererek doğru hedefe ulaşmak konusunda yardımlarını esirgemeyen kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Gonca YILDIRIM'a bu süreç içinde büyük destek veren kıymetli

aileme, kıymetli hocam Prof. Dr. Ercan EYÜBOĞLU'na kıymetli arkadaşım Gülten TOZANLI'ya, kıymetli arkadaşım İsmail Feyyaz VANLIOĞLU'na ve değerli hocam Mehmet KOÇYİĞİT'e teşekkür ediyorum. Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanları ve zengin kütüphanesinde çalışmamızla ilgili kaynaklara ulaşma imkânını kolayca sağlayan İstanbul Aydın Üniversitesi kütüphane çalışanları olmak üzere çalışmalarım esnasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve emeği geçen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim

Ocak, 2018

Mevlüt ERYİĞİT



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1 GİRİŞ.....	1
2 BELEDİYELERİN TANIMI, AMACI VE FİNANSAL YAPISI	3
2.1 Yerinden Yönetim ve Yerel Yönetimler	3
2.1.1 Yerinden Yönetim Tanımı ve Gelişimi.....	3
2.1.2 Türkiye’de Yerel Yönetimler.....	5
2.2 Türkiye’de Belediyelerin İdari Yapısı.....	8
2.2.1 Belediye Yönetimi	8
2.2.1.1 Belediye Meclisi.....	8
2.2.1.2 Belediye Encümeni	11
2.2.2 Belediye Teşkilatı.....	13
2.3 Belediyelerin Finansal Yapısı.....	13
2.3.1 Belediye Gelirleri:	14
2.3.1.1 Belediyelerin Öz Gelirleri	15
2.3.1.2 Devlet Gelirlerinden Ayrılan Paylar	15
2.3.1.3 Devlet Yardımları.....	15
2.3.1.4 Borçlanmalar ve Diğer Gelirler.....	16
2.4 Belediye Hizmetleri - Giderler	17
2.5 Belediyelerin Sosyal Sorumluluk Çalışmaları.....	18
3 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.	23
3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	23
3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi.....	25
3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Avantajları ve Dezavantajları..	27
3.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	28
3.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Nedenleri.....	30
3.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları	31
3.6.1 Klasik (Geleneksel) Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....	31
3.6.2 Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı	32
3.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri.....	33
3.7.1 Wartick ve Cochran Sosyal Performans Modeli	33
3.7.2 Wood Kurumsal Sosyal Performans Modeli	34
3.7.3 Swanson Kurumsal Sosyal Performans Modeli.....	35
3.7.4 Carroll’ın Sosyal Sorumluluk Modeli.....	36
3.8 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulama İlkeleri.....	37

4	İSTANBUL HALK EKMEK FİRMASI İLE İLGİLİ BİLGİLER.....	45
4.1	Firmanın Tarihçesi.....	45
4.2	Vizyon/Misyon/Amaç	46
4.3	Organizasyon Şeması	46
4.4	Firmanın Ürettiği Ürünler.....	48
4.4.1	İHE'nin ürün çeşitleri.....	48
4.5	Tesisin Ergonomik Açıdan İncelenmesi.....	50
4.6	İnsan Kaynakları Politikaları	55
4.7	Ücretlendirme ve Ödül Sistemi	56
4.8	Kalite Yönetim Sistemi	58
4.9	Kalite Belgeleri.....	59
4.10	Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları	60
4.11	Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi.....	60
4.12	İHE ERP'de Üretim Ve Kalite Kontrol	64
4.12.1	ERP Sistemleri	64
4.12.2	Uyumsoft ERP.....	67
4.12.3	Firmada Kullanılan Modüller.....	68
4.12.4	Kalite Kontrol.....	69
4.12.5	ERP Sisteminin Alt Birimleri.....	70
5	İBB KURULUŞU İHE'NİN ARAŞTIRILMASI.....	75
5.1	Araştırmanın Konusu.....	75
5.2	Araştırmanın Sorunu.....	75
5.3	Araştırmanın Amacı	75
5.4	Araştırmanın Önemi	76
5.5	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	76
5.6	Araştırmanın Yöntemi	77
5.7	Araştırmanın Soruları	77
6	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
	KAYNAKLAR.....	99
	ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR

AFAD	: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.Ş.	: Anonim Şirket
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AKOM	: Afet Koordinasyon Merkezi
BB	: Büyükşehir Belediyesi
BM	: Birleşmiş Milletler
BİT	: Belediye İktisadi Teşekkülleri
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemi
CV	: Özgeçmiş
HACCP	: Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi
Gr	: Gram
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
İHE	: İstanbul Halk Ekmek
İSKİ	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi
KDV	: Katma Değer Vergisi
KKP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
M.S.	: Milattan Sonra
Mad.	: Madde
No	: Numara
OCR	: Optik Karakter Tanıma
PKU	: Fenilketonüri
s.	: Sayılı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TMO	: Toprak Mahsülleri Ofisi
TL	: Türk Lirası
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 4.1: Ergonomi Kontrol Listesi.....	50
Çizelge 5.1: Ürün Çeşitleri Fiyat Listesi	87
Çizelge 5.2: Ürün Çeşitleri KDV Oranları Listesi.....	88





ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 4.1: İHE Organizasyon Şeması	47
Şekil 4.2: İHE Müşteri Şikayet Şeması	63
Şekil 4.3: İHE Müşteri Şikayet Şeması 2.....	64





YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA İSTANBUL HALK EKMEK AŞ.'NİN İNCELENMESİ

ÖZET

Sosyal sorumluluk yerel yönetimler açısından hayati önem taşıyan bir konudur. Yerel yönetimler toplumların ortak ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla topluma karşı sorumluluğu bulunan kamu kurumu kuruluşlarıdır. Bu nedenle artan hizmet talebi ve beklentiler neticesinde yerel yönetim hizmetleri çeşitlilik göstermektedir. Yönetim anlayışı içinde sosyal sorumluluk politikaları yerel yönetim faaliyetleriyle şekillenmektedir.

Bu çerçevede sosyal belediyeçilik anlayışını içeren kamu işletmeleri kurulmuştur. Çalışmamız genelinde toplumsal hizmeti ön plana alarak hizmetine devam eden İstanbul Halk Ekmek AŞ. incelenmiştir. İnceleme çerçevesinde Carroll'ın sosyal sorumluluk modelinden yola çıkarak oluşturulan yarı yapılandırılmış soru kalıplarından faydalanılarak nitel bir araştırma yapılmıştır, elde edilen bulgular mevcut literatürde yer alan bilgiler ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yerel Yönetim, Sosyal Sorumluluk, İstanbul Halk Ekmek AŞ.*



**ANALYSIS OF ISTANBUL HALK EKMEK AS IN THE CONTEXT OF
SOCIAL RESPONSIBILITY IN LOCAL GOVERNMENT,**

ABSTRACT

Social responsibility is a vital issue for local governments. Local governments are public institutions with responsibility for collecting to meet the common needs of communities. As a result, the services of local government are diversified due to increasing demand for services and expectations. In terms of management, social responsibility policies are shaped by local management activities.

In this context, public enterprises with an approach of social municipal work have been established. Our study examines in general Istanbul Halk Ekmek A.Ş., which serves attaching priority to social service. Within the framework of the examination, a qualitative research has been conducted benefiting from semi-structured question patterns as Carroll's social responsibility model implies, and the findings were compared to the current knowledge in the existing literature and interpreted.

Keywords: *Local Government, Social Responsibility, İstanbul Halk Ekmek AŞ.*



1 GİRİŞ

Sosyal politikalar, kalkınma ve refah devlet anlayışı içinde gelişim göstermiştir. Bu gelişim içinde uygulanan politikalar ekonomi endeksinin dışında toplumsal fayda anlayışını içermektedir. Uygulanan sosyal politikalar gelişim süreci içinde sosyal sorumluluk politikalarına dönüşmüştür. Sosyal sorumluluk ülkelerin kalkınmasında ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu önemlilik sosyal sorumluluk planlarının ve eylemlerinin parlamento bazında değerlendirilmesinde etkili olmuştur.

Sosyal devlet anlayışının temel argümanı toplumsal yapı ve refah yanlısı politikalarlardır. Bu çerçevede hükümetler iş hayatını ve toplumsal düzeni iyileştirici politikalar düzenlemektedir. Sosyal sorumluluk ise iş hayatı içinde otomatik düzenleyici bir rol oynamaktadır. Sosyal sorumluluk, işletmelerin ve hükümetlerin sosyal devlet ve politikaları doğrultusunda oluşturulmuştur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk bilinci ise bu çerçevede çevresel, toplumsal ve iş hayatını baz alan bir takım stratejilerden meydana gelmektedir. Yerel yönetimler bazında sosyal sorumluluk politikaları günümüzde üstlendiği statü itibari ile önemli bir konuma sahiptir. Gerçekleştirilen araştırmalar bu politikalarının itibar, imaj ve kurumsal iletişim faktörlerini olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

İHE’de son yıllarda gerek hizmet merkezleri gerekse ürün çeşitliliği ve kalitesi konusunda yapmış olduğu ortak ve faaliyetlerle toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verme noktasında önemli aşamalar kaydedilmiştir. Bu doğrultuda bir belediye iktisadi teşekkülü olması nedeniyle tezimizin, ikinci bölümünde öncelikle doğrudan alakası olduğu için belediyeciliğin tanımı amacı finansal yapısı çerçevesinde yerinden yönetim ve yerel yönetimlerin tanımı, gelişimi ve hizmetleri ele alınmıştır.

Tezimizin üçüncü bölümünde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun kavramsal çerçevesi bağlamında sosyal sorumluluk kavramı, tarihsel gelişimi, avantaj-

dezavantajları, sosyal sorumluluk bilincinin önemi, uygulamalarının nedenleri, modelleri, ilkeleri izah edilmeye çalışılmıştır.

Tezimizin dördüncü bölümünde ise İstanbul Halk Ekmek A.Ş. ile ilgili genel bilgiler ele alınarak, firmanın tarihçesi, amacı, organizasyon şeması, müşteri istek ve şikâyet süreci, ürettiği ürün çeşitleri, genel olarak üretim politikası özelinde ise hizmet pazarlama, insan, çevre ve tanıtım politikalarını, daha sonra üretimden elde edilmek istenen tüm kalite belgelerini Pazar ve müşteri ilişkileri içinde yer alan yönetim sistemlerini grup halinde ele alarak izah etmeye çalıştık.

Çalışmamızın beşinci bölümünde ise İstanbul Halk Ekmek A.Ş.'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk olarak yaptığı çalışmalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın altıncı ve son bölümünde sonuç ve öneriler sunarak bitirilmiştir.

2 BELEDİYELERİN TANIMI, AMACI VE FİNANSAL YAPISI

2.1 Yerinden Yönetim ve Yerel Yönetimler

Yerel birimlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi amacıyla yerel yönetimler oluşturulmuştur. Bu bölümde yerel yönetimlerin tanımı ve Türkiye'deki gelişimi anlatılmıştır.

2.1.1 Yerinden Yönetim Tanımı ve Gelişimi

Yerinden yönetim anlayışı disiplinler arasındaki doğal farklılıkların gereğinde ortaya çıkmıştır. Yerinden yönetim kavramı için uzlaşmış bir tanımlama olmadığı için kavram üzerinde birçok tanımlama yapılmıştır.

“Bu yüzden yerinden yönetim ifadesi net ve tümlşik bir yapıyı ifade etmemektedir. Fakat bu kavramsal anlam bile yerinden yönetim kavramının global bir eğilim ve uluslararası düşünce olarak görülmesinin önüne geçememiştir. Köken olarak yerinden yönetim (to decentralise), "nesneleri merkezi (özeksel) bir yerden uzağa yaymak/dağıtmak veya nesnelere özekten uzak bir bölgeye yerleştirildiği durumlar" manasına gelmektedir. Buna ilave olarak yerinden yönetimin net bir şekilde ifade ettiği bir nokta vardır ki, özeksel (merkezi) hükümetten yerele doğru (federe devlet, bölge yönetimleri, yerel yönetimler vb) güç aktarımıdır” (Duman, 1998:469).

Yukarıdaki bahsedilen anlatılardan yola çıkarak yerinden yönetimi şu şekilde tanımlayabiliriz; fırsat ve katılım eşitliğini esas alan, yerel uygulamalar geliştirmeyi baz alan halka daha yakın bir yönetim biçimidir. Ayrıca, yerinden yönetim; devletin yapması gereken hizmetin yönetim faaliyetlerinin, merkezi hükümet dışındaki organizasyonlarca yerine getirilmesidir. Yerinden yönetim anlayışında, merkezi yönetim ve yerel yönetimin görevleri birbirinden kesin şekilde ayrılmıştır. Merkezi yönetim ve yerel yönetimin kendine has legal yetkileri ve sorumlulukları bulunmaktadır (Şişman ve Turan, 2003: 304).

Yerinden idare etme anlayışının tarihi gelişim içinde eski Yunan imparatorluğuna kadar dayandığı görülmektedir.

“Eski Yunan (cite) dönemi ve Roma (municipe) zamanında sistematik bir biçimde yapılmaya başlanan kurumsal yerelleşme örnekleri bu günkü uygulamalar için esin kaynağı olmuştur. Tarihsel perspektif içinde idari yönetim pratiklerine bakıldığında, toplumların kendilerini yönetmeleri (self determination) yerel başka bir deyişle mahalli idarelerin yani modern demokrasinin ortaya çıkmasında çok büyük katkısı olmuştur” (Aydın, 2001:13).

Bireylerin demokratik sistem içinde yer alarak, içinde bulunduğu toplumun ortak meselelerin çözümünde söz sahibi olmaları ve idare eden ile idare edilen arasında katılıma dayalı sistemin uygulanması sayesinde merkezi yönetim daha güçlü kalabilmiş, problemlerin büyümeden kısa zaman içinde yerinden idare edilmesi ile çözüme kavuşturulmuştur. Yerel yönetimin ortaya çıkışı Ortaçağ'daki “komün” geleneğine kadar gitmektedir.

“Komün” belirli bir yerde varlığını idame eden bir topluluğun beraber yaşama nedeniyle ortaya çıkan problemleri çözmek ve ihtiyaçlarını gidermek için oluşturdukları topluluklara verilen addır. Komün ayrıca yerel bir insan topluluğundaki idari, politik ve sosyolojik birimleridir. Komün sisteminin Ortaçağda görülmesinin temel sebebi yaşadıkları yerdeki sorunları çözebilme ve toplu gereksinimlerini giderme amacıdır. Bu açıdan bakıldığında, komünlerin işlevi, kentsel mekândaki hayatın organize edilmesi ve burada yaşayan grubun idare edilmesidir. Bu şekilde örgütlenmiş bireylerin yönetilmesi “belediye” (municipality) olarak adlandırılmıştır (Aydın, 2001:13).

Yerinden yönetim anlayışının geçmişe dönük incelemeleri sonucunda ortaya çıkan ana hat otoriter baskıdan halkın kurtulmak istemesidir. Bu kavram genel hatları ile Fransız hukukunda idari öğretilerde ortaya çıkmıştır. Öğreti merkezi hizmetlerin tek elden yönetimi yerine hiyerarşik düzenle tüzel kişilerin yönetimi esasına dayanmaktadır.

2.1.2 Türkiye’de Yerel Yönetimler

Türkiye’deki yerel yönetim kavramının oluşum sürecini, Osmanlıdan kalan miras olarak değerlendirmek mümkündür. Lakin 1850’li yıllara kadar Osmanlıda yerel yönetim anlayışında önemli bir gelişim gözlenmemiştir. Osmanlı’da yerel yönetim mekanizması vakıflar, kadılar ve lonca teşkilatlarınca yürütülmüştür.

1850’li yıllara kadar Osmanlıda süregelen tablo 1853 yılında Kırım savaşı ile meydana gelen alt ve üst yapı sorunları neticesinde tartışmaya açılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda 1855’de hükümetçe ilk belediye kurulmuş ve Şehremini belediyenin başına atanmış ve 12 kişilik ilk belediye meclisi kurulmuştur. Sonraki yıllarda ise 1858 Beyoğlu, Galata şehirlerini içine alan “Altıncı Daire-i Belediye” kurulmuştur (Tekeli, 2003:5-15)

1864’de İdare-i Vilayet Nizamnamesi çıkarılmış, Nizamname ile Osmanlı yönetim sistemi yeni bir örgütlenme dönemine girmiştir. Tanzimat döneminin ardından yerinden yönetim anlayışı gitgide artarken, aslında merkezîyetçilikle dengelenen, yerel temsil sistemini getiren 1871 Nizamnamesi, Osmanlı’nın taşra yönetiminin temelini oluşturup ikinci meşrutiyetin ilanına kadar devam etmiştir. Bu sistemden sonra 1964 yılında Vilayet Nizamnamesi kabul edilmiştir.

“1864’te kabul edilen Vilayet Nizamnamesi’yle birlikte eyaletler sistemi kaldırılmış bunun yerine livalardan meydana gelen vilayet birimleri kurulmaktaydı. Nizamname, büyük oranda Fransa taşra idari yapısı göz önüne alınıp hazırlanmıştı. Bu durum, cumhuriyetle yönetilen bir ülkeyi taklit etmekten ziyade Fransa’nın merkezîyetçi yapısının taşra reformlarına göre düzenlenmesinden ileri gelmekteydi. Aksi takdirde İngiltere gibi devletlerin, adem-i merkezîyetçi uygulamalarının yöntem olarak kabul edilmesi doğru olmazdı”
(Gençoğlu, 2011:35).

Vilayet sisteminin sil baştan ele alındığı bu düzenlemeyle “vilayet kelimesi eyalet kelimesinin yerine getirilmiş ve idari yapı, vilayet, sancak, kaza ve köylere bölünmüştür. Vilayetlerdeki idareyi valiler, sancakların idaresini kaymakamlara, kazaların yönetimini müdürler ve köylerin idaresi tekrar muhtarla verilmişti” (Torun, 2012:93).

Buna ilave olarak, bu nizamname sayesinde “Vilayet İdare Meclisi”, “Liva İdare Meclisi”, “Kaza İdare Meclisi” ve köylerde “İhtiyar Meclisleri” kuruldu. Vilayetler de bu meclisin doğal üyeleri Mektupçu, Müfettiş, Defterdar ve Hariciye Müdürü idi. Bunlarla birlikte iki Müslüman, iki gayri Müslim seçilmiş üye, bu mecliste birlikte görev yapacaktı. Bu meclislere ilave olarak Cinayet ve Hukuk, Ticaret Mahkemeleri bu yönetmelikle adalet sistemimize girmiş bulunmaktaydı (Torun, 2012:93).

Bu nizamnamenin ardından 22 Ocak 1871 yılında yeni bir düzenleme yürürlüğe konulmuştur. Yeni sistemde; benimsenen sistem, Vilâyetin livaya, livanın kazaya, kazanın nahiyeye, nahiyenin ise köy şeklinde ayrılması sistemi kabul edilmiştir. Taşra idaresinde getirilen bu yeni uygulama 1913 yılında İttihat ve Terakki hükümetinin hazırlayacağı yeni yasaya kadar yürürlüğünü sürdürmüştür (Torun, 2012:96).

Nizamname içinde belediyelerin kurulma ve çalışma prensipleri, daha sonra Der saadet Belediye Kanunu’yla yeniden düzenlemeye tabi tutulmuş olup bu tarihte İstanbul haricindeki iller için Vilayet Belediye Kanunu kabul edilmiştir. İlgili kanun İkinci Meşrutiyet ile Kanun-i Esasi'nin yeniden yürürlüğe konması üzerine tasarı İdare-i Vilayet Kanunu Muvakkati adıyla 13 Mart 1913'te yasalaşmıştır.

Yerel yönetimlerde modernleşme süreci 1920'lerde başlamıştır. 20 Ocak 1921 tarihli ve 85 Sayılı Teşkilat-ı Esasiye Kanunu, Osmanlı İmparatorluğu'ndan devralındığında yerel yönetim yapısında farklı bazı düzenlemeler içermekteydi (Kaya, 2013:21).

Osmanlı İmparatorluğu zamanındaki yerel yönetim kavramı, Cumhuriyete geçtikten sonra değişikliğe uğramadan aynen devam ettirilmiştir. Halkın yönetime katılımı, çoğunluk ilkesi, seçmenlere hesap verilebilirlik gibi demokrasinin temel anlayışı olan kavramların yerel yönetimlerde uygulanması çok daha kolaydır. Bunun nedeni, katılımın genel düzeyden daha fazla olması ve katılımcıların doğrudan katılma biçimidir (Alada, 2004:22).

Fakat, Cumhuriyetin ilanı ile idarecilerin anlayışı, yerel yönetim birimlerini demokrasinin kök salması için araç görmek yerine merkezi hükümetin politikalarına yardımcı olacak enstrüman olarak görülmesiydi. Ülkenin bölünme

endişesi nedeni ile yerel yönetimlere yönetim ve mali bakımdan özerklik tanınması noktasına hep endişe ile bakış söz konusu olmuştur. Cumhuriyetin ilan edilmesi süreci ile modern belediyeçilik anlayışını başkent Ankara'nın üstlendiğini görmekteyiz. Modern belediyeçilik anlayışını oturtmanın yanında yeni rejimi sağlamlaştırma ve koruma için adım atıldığını görmekteyiz. “Ankara Şehremaneti Kanunu” 16 Şubat 1924'te kabul edildi. Çıkarılan bu yasaya göre Ankara, hükümetin atadığı bir başkan ve seçimle belirlenecek bir meclis ile idare edilecekti (Alada, 2004:22).

Türkiye’de yerel yönetimler sık sık reform kavramı ile karşılaşmıştır. Özellikle Tanzimat sonrası dönemde iç ve dış dinamiklerin etkisi ile sürekli reform çalışmaları yapılmıştır. Fakat bilhassa 1980’lerden beri global değişim dinamiklerinin ve piyasa ekonomisinin temel alındığı ilkelerden beslenen batı orijinli yönetim sistemlerinin de (Saran, 2005: 37-38) etkisi ile dışarıda gerçekleşen olaylarla dış politik unsurların süzgecinde reformlar devam etmiştir. Bu durumun en önemli sebebi neo-liberal düşünce sistemlerinin gelişmesi ve sosyal devlet refah devleti anlayışıdır. 1980’lerin neo ekonomistleri ve bunun üzerine IMF öncülüğünde kurulan anlayışlar Türkiye’de yeni yerel yönetim reformunu gündeme getirmiştir.

Bu baskılar sonucunda Türkiye’de 2003 yılında “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma” çalışmaları başlatılmıştır. Yapılan çalışmalar değişim ihtiyacının karşılanması ve aşırı merkeziyetçi yapılanmanın azaltılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu reform ile birçok yerinden yönetilebilecek kurumun yerel yönetimlere devri amaçlanmıştır (Saran, 2005: 45-47). Ayrıca bu reform ile;

“Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı baz olarak alınmak sureti ile hazırlanan 5302 sayılı İl Özel İdareleri Yasası ile 5393 sayılı Belediye Kanunu da benzer uygulamalar hedeflemektedir. 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanunu’nda merkezi hükümetin yetki ve sorumluluğun çoğu il özel idarelerinin görev sınırlarına ilave edilmiş olup, il özel idareleri sorumlulukları, personelin yapısı, demokratiklik ve özerklik konularında güncelleştirilen yeni anlayışla güçlü yerel yönetim sistemine dönüştürülmüştür. 5393 sayılı Belediye Kanunu’yla subsidiarite prensibinin kabul edildiği, belediyelerin yetki alanlarının

daha genel hale getirildiği ve genişletildiği, vesayet anlayışının sınırlarının daraltılarak belediyelerdeki idari ve mali özerk yapıya sahip olduğu görülmektedir” (Emini, 2009:45).

2.2 Türkiye’de Belediyelerin İdari Yapısı

Türkiye’de belediyeler iki şekilde örgütlenmiştir. Bunlar; belediye ve büyük şehir belediyeleridir. Bu bölümde belediyelerin idari yapısı incelenmiştir. Bu çerçevede; belediye yönetimi, belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye teşkilatı kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.2.1 Belediye Yönetimi

Belediye yönetiminin organları; “belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır” (<http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=9>, 2015).

Bu organlar Anayasal güvence ile organlık vasfına erişmişlerdir. Anayasanın 127 inci maddesi gereğince (<https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm> , 2017);

“Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir. Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir. Mahalli idarelerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri, konusundaki denetim yargı yolu ile olur. Ancak, görevleri ile ilgili bir suç sebebi ile hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan mahalli idare organları veya bu organların üyelerini, İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak, kesin hükme kadar uzaklaştırabilir”.

2.2.1.1 Belediye Meclisi

Belediye meclisleri, belediyelerin karar organlarıdır, bunun yanında 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanuna göre

(<http://www.ysk.gov.tr/ysk/content/conn/YSKUCM/path/Contribution%20Folde rs/Mevzuat/2972.pdf>, 2017);

“Mahalli idareler seçimleri serbest, eşit, gizli, tek dereceli, genel oy, açık sayım ve döküm esaslarına göre, yargı yönetim ve denetimi altında yapılır. İl genel meclisi ve belediye meclisi üyelikleri için yapılan seçimlerde, onda birlik baraj uygulamalı nispi temsil sistemi, belediye başkanlığı seçiminde ise çoğunluk sistemi uygulanır”(2972/2. mad.).

Anayasanın 127 inci maddesi gereğince

“Beş yılda bir yapılan mahalli idareler seçimlerinde; son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre nüfusu 10.000'e kadar olan beldelerde 9, nüfusu 10.001-20.000 arasında olan beldelerde 11, nüfusu 20.001-50.000 arasında olan beldelerde 15, nüfusu 50.001-100.000 arasındaki beldelerde 25, nüfusu 100.001-250.000 arasında olan beldelerde 31, nüfusu 250.001-500.000 olan beldelerde 37, nüfusu 500.001-1.000.000 arasındaki beldelerde 45, nüfusu 1.000.000'dan fazla olan beldelerde ise 55 asıl ve aynı sayıda yedek üye seçilir” (<http://www.migm.gov.tr/MahalliIdareler.aspx?DetayId=9>, 17,8,2015).

5393 Sayılı Belediye Kanununda Belediye Meclisinin çalışma görev ve yetkileri şu şekilde aşağıda belirtilmiştir. (5393/18.mad; http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=9:belediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28, 2017) ;

- a) Stratejik plân, yatırım ve çalışma esaslarını, belediye çalışmalarının ve çalışanların performans kriterlerini görüşüp, kabul etmek.
- b) Bütçe ve kesin hesabı belirleyip kabul etmek, bütçede kurumsal şekilde yapılan kodlama ile birimlerle birlikte fonksiyonel sınıflandırmanın temel düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- c) Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek. Belediye sınırları il sınırı olan Büyükşehir Belediyelerinde il çevre düzeni planı ilgili Büyükşehir Belediyeleri tarafından yapılır veya yaptırılır ve doğrudan Belediye Meclisi tarafından

onaylanır.

- d) Borçlanma yapıp yapmayacağına karar vermek.
- e) Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.
- f) Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifelerini belirlemek.
- g) Şartlı bağışları kabul etmek.
- h) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşbin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragate karar vermek.
- i) Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
- j) Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
- k) Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
- l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
- m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
- n) Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
- o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.

2.2.1.2 Belediye Encümeni

Belediye encümeninin yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı kanunun 33 ve 34. mad. sayılmıştır. Bu kanuna göre (5393/33mad.); Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında (http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=9:belelediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28,2017, 2017);

“İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden, Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder. Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir” (5393/33/a/b).

Yine aynı kanunun 34.mad. Belediye Encümenin görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmiştir (5393/34);

- a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.
- b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- c) Öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını

uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.

h) Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.

i) Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

Encümenin diğer kanunlardan doğan yetki ve sorumlulukları ise aşağıdaki gibi sıralana bilir (<http://www.ibb.gov.tr/>, 2015);

a) İmar uygulamaları ve imar para cezaları ile ilgili karar almak (Boğaziçi Kanunu, İmar Kanunu ve 5216 sayılı Kanun'un 11. maddesi)

b) Yıkım kararlarını vermek (2960 sayılı Boğaziçi Kanunu, 5216 s.Kanun m.11)

c) Gecekondu tasfiye ve enkaz bedeli ödenmesine dair karar almak (2981 s.Kanun)

d) Yüksek Disiplin Kurulu sıfatıyla Devlet Memurluğundan çıkartılma tekliflerini karara bağlamak

e) Hallerde yer tahsisi ve iptalleri ile ilgili karar vermek

f) Dilencilik suretiyle elde edilen paranın mülkiyetin kamuya geçirilmesine karar vermek (5326 s.Kanun m.33)

Belediye başkanı, “belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Başkan, beş yılda bir yapılan mahalli idareler seçimlerinde belediye sınırları içinde ikamet eden seçmenlerin oylarıyla 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir”(<http://www.migm.gov.tr/> , 2015).

Belediye Başkanının Görev ve yetkileri 5393 Sayılı Belediye Kanununa Göre 38. Mad. aşağıdaki gibi belirtilmektedir (5393/38mad);

a) Belediye kurumunun en üst idarecisi olarak belediye teşkilâtını yönetmek, belediyenin her türlü hakkını korumak.

b) Belediyeyi uygun şekilde yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini belirlemek, bu stratejilere uygun bütçeyi oluşturmak, belediye işlerinin ve çalışanların performans kriterlerini belirlemek ve bunları hayata geçirmek, takip etmek ve değerlendirmeye tabi tutmak, bunlarla ilgili belgeleri belediye meclisine sunmak.

c) Belediyeyi, Kamu dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da

mahkemelerde temsil etmek veya gidemediği durumlarda vekil tayin etmek.

- d) Meclis ve belediye encümen başkanlık etmek.
- e) Belediyenin taşınır ve gayrimenkul mallarını idare etmek.
- f) Belediyeye ait gelir ve alacakların takibini ve tahsilini yapmak.
- g) Yetkili organların kararını alarak sözleşme yapmak.
- h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamaya koymak.
- i) Kabul edilen bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümen yetkisi dışındaki aktarmalara onaylamak
- j) Belediye çalışanlarının atamasını yapmak.

2.2.2 Belediye Teşkilatı

Belediye teşkilatını oluşturan birimler norm kadro yapısına uygun şekilde yazı işleri, mali hizmetler, zabıta ve fen işlerinden meydana gelir. Bunun yanında belediye sınırları içindeki bölgenin nüfusu, coğrafi ve fiziki durumu, sosyal ekonomik ve kültürel karakteri ile gelişim trendine bakarak uygun görülmesi halinde insan kaynakları, imar, sağlık, hukuk birimleri ihdas edilebilir. Belediye meclisinin alacağı kararla bu birimler ile ilgili kurulma, kaldırılma ve birleştirilme kararları verilebilir. Belediyenin ve bağlı birimlerin norm kadroları, 22.02.2007 tarih ve 26442 sıra sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik ile kararlaştırılan prensip ve standartlar ışığında belediye meclisi organıyla karar alınır”(<http://www.migm.gov.tr/> , 2015).

2.3 Belediyelerin Finansal Yapısı

Belediyelerin faaliyetlerini sürdürme bilmesi için gelir elde etmesi gerekmektedir. Bu nedenle belediyelerin kendine özgü finansal yapısı bulunmaktadır. Çalışmamızda belediyelerin finansal yapısı; gelir ve giderler başlığı altında incelenmiştir.

2.3.1 Belediye Gelirleri:

Belediyelerin gelirleri 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'nda belirtilmiş olup ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 59'uncu maddesinde zikredilmiştir. Buna göre belediye gelirleri, çeşitlerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmayıp ana başlıklar şeklinde belirtilmiştir. Buna göre belediyelerin gelirleri aşağıdaki gibidir: (<http://www.migm.gov.tr/> , 2017):

- a) Kanunlarla ifade edilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları.
- b) Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan kısım.
- c) Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak transferler.
- d) Taşınır ve gayrimenkul malların kira, satış ve değişik biçimde istifade edilmesinden kaynaklanan gelirler.
- e) Meclis tarafından belirlenen şartlara göre hizmet mukabili ücretler.
- f) Faiz ve ceza gelirleri.
- g) Yapılan bağışlar.
- h) Her türlü teşebbüs, katılım ve faaliyetler sonucu alınacak gelirler.
- i) Diğer gelirler.

Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nde belirtildiği üzere belediye gelir bütçesi sadece ekonomik yönden sınıflandırmaya ve kodlamaya tabi tutulmuştur.

Buna göre belediye gelirleri;

01 Vergi Gelirleri

02 Vergi Dışı Gelirler

03 Sermaye Gelirleri

04 Alınan Bağışlar ve Yardımlar

05 Alacaklardan Tahsilatlar

06 Ret ve İadeler (-) şeklinde birinci düzey itibariyle ekonomik sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

2.3.1.1 Belediyelerin Öz Gelirleri

2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'nda belediyenin öz gelirleri; bahsedilen gelirler ve paylar olmakla, 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanununa göre tahsil edilen emlak vergisi, belediyenin taşınır ve gayrimenkul mallarının kira, satış veya başka bir surette değerlendirilmesinden elde edilen gelirler ve her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirlerden meydana gelmektedir (<http://www.migm.gov.tr/>, 2015).

2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunundaki yeni düzenlemeyle gelirler kendi içerisinde; vergiler, harçlar, harcamalara katılma payları, ücret mukabili işler ve diğer paylar olarak sıralanabilir.

2.3.1.2 Devlet Gelirlerinden Ayrılan Paylar

Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Ayrılan Pay: 5779 sayılı İl Özel İdareleri ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanuna göre; genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının yüzde 2,85 büyükşehir dışındaki belediyelere ayrılır. (<http://www.migm.gov.tr/>, 2015).

Denkleştirme Ödeneği:

“Kesinleşmiş en son genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamının binde biri Maliye Bakanlığı bütçesine belediyeler denkleştirme ödeneği olarak konulur. Maliye Bakanlığı, bu ödeneği, mart ve temmuz aylarında iki eşit taksit halinde dağıtmak üzere, İller Bankası hesabına aktarır. Bu ödeneğin yüzde 60'ı, nüfusu 5.000'e kadar olan belediyelere, yüzde 40'ı ise nüfusu 5.001 - 9.999 arasında olan belediyelere eşit şekilde dağıtılır” (<http://www.migm.gov.tr/>, 2015).

2.3.1.3 Devlet Yardımları

Kamu yardımları genel bütçeye ilave edilen ödeneklerden veya yasayla kurulmuş fonlardan ayrılan ödeneklerdir. Bunlar, şu şekilde sıralanabilir (Aktaş, 2011:94);

- a. Genel maksatlı yardımlar
- b. Özel maksatlı yardımlar

c. Bakanlık bütçelerine ilave edilen ödeneklerden sağlanan yardımlar.

2.3.1.4 Borçlanmalar ve Diğer Gelirler

Belediyelerin borçlanması hakkındaki hükümler 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borçlanma Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 68 inci maddesinde bulunmaktadır. Mevcut Belediye Kanununa göre Belediye, sorumluluk ve sağladığı hizmetlerin giderlerini karşılamak maksadıyla borçlanabilir ve gerektiğinde tahvil ihraç edebilir. Belediye girişim ve işletme gelirleri, belediyeye ait taşınır ve gayrimenkul gelirleri, belediyelerin her türlü yaptığı sözleşme ve taahhütler sayesinde elde ettikleri gelirler, kullanma ve sanayi su bedelleri, belediye mezarlık gelirleri ile kira ve bağışlar belediyenin bir diğer gelirleri olarak sayılabilir.

Buna ilave olarak 1608 numara sayılı Belediye Cezaları Hakkındaki Kanun'a göre, ayrıca 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'na göre kesilen cezalar da belediyenin vergi dışındaki gelirleri içinde bulunmaktadır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 23 üncü maddesinde sayılan Büyükşehir belediyelerinin gelirleri ise şunlardır.

a) 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu'nda belirtilen oran ve kriterlere dayanarak büyükşehir belediyesi tarafından tahsil edilecek at yarışları dahil ortak bahislerden sağlanan Eğlence Vergisinin %20'si müşterek bahislere mevzu olan yarışların yapıldığı mahaldeki belediyeye, %30'u nüfusa göre dağıtılmak üzere diğer ilçe ve ilk kademe belediyelerine verildikten sonraki %50'si.

b) Büyükşehir belediyesine sorumluluğuna ayrılan sosyal ve kültürel mekanlar, spor, eğlence ve dinlenme merkezleri ile yeşil sahalar içinde tahsil edilmesi düşünülen her türlü vergi, resim ve harçları.

c) 7'nci maddenin birinci fıkrasının (g) bendinde belirtilen yerler ile bu alanlara cephesi bulunan binalar üzerindeki her türlü tanıtım, ilan ve reklamların vergileri ile asma, tahsis ve bakım ücretleri.

d) 7'nci maddenin (f) bendine göre tespit edilen park yerlerinin işletilmesinden elde edilen gelirin ilçe ve ilk kademe belediyelerine, nüfuslarına göre dağıtılacak %50'sinden sonra kalacak %50'si.

- e) Hizmetlerin büyükşehir belediyesi tarafından yapılması şartıyla 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda belirtilen oran ve esaslara göre alınacak yol, su ve kanalizasyon harcamalarına katılma payları.
- f) Kira, faiz ve kesilen ceza gelirleri.
- g) Kamu, idare ve tesis yardımları.
- h) Belediyeye bağlı şirketlerin kesin hesaplarındaki gelirleri ile giderleri arasında oluşan fazlalık sonucu aktarılacak gelirler.
- ı) Büyükşehir belediyesi kamu teşebbüslerinin safi hasılatından büyükşehir belediye meclisi tarafından belirlenen oranda alınan hisseler.
- i) Büyükşehir belediyesinin taşınır ve gayrimenkul gelirleri.
- j) Sunulan hizmetler karşılığı alınacak ücretler.
- k) Şartlı ve şartsız verilen bağışlar.
- l) Elde edilecek diğer gelirler.

2.4 Belediye Hizmetleri - Giderler

Belediye giderlerini üç ana kategoride toplamak mümkündür bunlar; Cari Harcamalar, Yatırım Harcamaları ve Transfer Harcamalarıdır. Cari harcamalar, belediye giderlerinin yaklaşık %44'ünü teşkil etmektedir. Personel harcamaları cari harcamaların yaklaşık %57'lik kısmını oluştururken, borç geri ödemeleri de transfer harcamalarının yaklaşık %70'ini oluşturur (Aktaş, 2011:96).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 60. Maddesine göre Belediye giderleri zikredilmiştir. Bu giderler aşağıdaki şekildedir:

- a) Belediyelere ait binaların, tesisler ile araç ve malzemelerinin temininin yapılması, yapım, bakım ve onarıma harcanan giderler.
- b) Belediye çalışanlarına ve seçilmiş departmanların üyelerine verilen maaş, ücret, huzur hakkı, ödenek, yolluklar, hizmetle alakalı eğitime harcanan diğer giderler.
- c) Çeşitli alt yapı tesisi için, onarım bakıma ayrılan masraflar.

- d) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev, hizmetlerin ifa edilmesi için harcanacak giderler.
- f) Belediyenin kuruluşunda ortak olduğu şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık payı ve üyelik aidatı giderleri.
- g) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin harcamalar.
- h) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta masrafları.
- i) Yoksullara, muhtaçlara ve kimsesizler ve özürllüer için yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- j) Dava takip ve icra giderleri.
- k) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- l) Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak ödemeler.
- m) Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri.
- n) Sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- o) Belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- p) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.
- r) Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar.
- s) İmar düzenleme giderleri.
- t) Her türlü proje giderleri.

2.5 Belediyelerin Sosyal Sorumluluk Çalışmaları

Sosyal belediyecilik kavramı; mahalli idarenin sorumluluğuna giren sosyal alanlardaki planlama ve düzenleme faaliyetlerini yapan, bu bağlamda devlet harcamalarını konut, sağlık, eğitim ve çevre koruma yerlerini içine alacak biçimde sosyal amaca yönlendiren; işi olmayan ve muhtaç kimselere yardım

sağlanması, sosyal dayanışma ve entegrasyonun sağlanması ile sosyo-kültürel çalışma ve faaliyetlerin yapılabilmesi için şart olan altyapının yapılması için bilinçli politikaları tahmin eden; birey ve toplumsal yapıdaki eksik sosyal güvenlik ve adalet düşüncesini daha da güçlendirme amacıyla yerel idarelere sosyalleştirme ve sosyal kontrol fonksiyonlarını mecbur kılan bir sistemin adıdır (Akdoğan, 2002).

Belediyelerde mahalli müşterek nitelik taşıyan bir dizi çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar il ve ilçe belediyelerin ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir. Belediyeler ortak nitelik kapsamında sosyal sorumluluk çalışmalarına da imza atmaktadır. Bu çalışmaları ana başlıklar halinde altta sunulmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr>). 2017

- Öksüz çocuklar için yuva yapılması ve kreş açılması
- Yaşlılar için huzur evi kurulması
- Sağlık merkezi, sağlık ocağı, gezici sağlık aracı, ön tanı merkezlerini hizmete alma (SAĞLIK A.Ş. bünyesinde)
- Hastanın evinde bakım hizmetleri
- Kültür, sanat ve spor tesislerinin açılmasını sağlamak
- İbadet yerlerinin bakımını ve temizliğini sağlamak
- Cenaze hizmetleri
- Tiyatro, sinema, kütüphane gibi kültür merkezlerinin mahallelere kadar yaygın hale getirilmesi
- Fakir, ihtiyaç sahibi ve yaşam mücadelesi veren hastalara yönelik aş evleri ve sıcak yemek hizmeti vermek.
- Engellilere yönelik ulaşım, eğitim ve sosyo-kültürel yerlerde kolayca faaliyet göstermeleri için çalışmak
- Yetenek ve meslek edindirme kurslarının açılmasını yapmak.
- Park, bahçe ve piknik alanlarının sayısını artırmak
- Doğal çevreyi koruyan ve çevreye zarar vermeyen hesaplı konut bölgelerini üretmek

- İş kurmayı plânlayan kadın ve genç girişimcilere yönelik faaliyet yapması.
- Satış mağazası ve ekmek fabrikası kurmak
- Genç, engelli ve kadınların sosyal yapıya uyum sağlamalarını sağlayacak yerlerin kurulmasına ön ayak olmak
- Genel ve ücretsiz internet hizmeti sunmak

Bu bağlamda İBB'nin dışındaki tüm belediyelerinde benzer projeleri mevcuttur. Bu çalışmamızla ilgili örnekler aşağıdadır.

Sultan Gazi Belediyesi tarafından her yıl ilçenin sosyo-ekonomik durumundan dolayı kırtasiye malzemesi dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Belediyeye başvuran ilçede kayıtlı öğrencilere kırtasiye, eğitim-etüt desteği sağlanmaktadır. (www.sultangazi.bel.tr/, 2017).

İlk olarak Şişli Belediyesi'nin başlatmış olduğu cenaze ve cenaze yakınlarına araç tahsisi ve taziye hizmetlerini bu gün tüm belediyelerin uygulama sahasında olup tüm belediyeler sahada uygulama yapmaktadır (www.sisli.bel.tr, 2017).

Avcılar Belediyesi'nin kreş hizmetleri, evlilik ve yaşam okulu, Hayvan Rehabilitasyon Merkezi, Aile ve Psikolojik Danışma Merkezi, kadın el emeği pazarı gibi çalışmaları hayat bulmuş örnek gösterilecek farklı projeleridir.

Avcılar Belediyesi Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü Veli Bilgilendirme Seminerleri kapsamında, kent ve kültür evlerinde bulunan çocuk kulüplerinin yanı sıra talep doğrultusunda ilçe genelinde okul öncesi eğitim kurumlarında "Çocuklarda Uyum Problemleri ve Baş Etme Yöntemleri" konulu eğitim toplantıları gerçekleştirilmektedir (<http://www.avcilar.bel.tr/Icerikler/Hizmetlerimiz/EvlilikYasamOkulu>, 2017).

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin yapmış olduğu atık su arıtma projesi 'Yeşil Konya' adı ile suyun yeniden kullanımını sağlamak ve su israfını önlemek için yapılan çalışmadır. Büyük oranda suda geri dönüşüm sağlanmış ve parklar, koruluklar bu su ile sulanmaktadır (www.konya.bel.tr, 2017).

İlk iftar çadırı uygulamasını Üsküdar Belediyesi yapmıştır. Amaçlanan fakir, kimsesiz, yoksul ve yolda kalmış olan kimselere sosyal bir hizmet sunmaktır. Belediyenin bu sosyal sorumluluk çalışması günümüzde tüm belediyelerde

uygulanmaktadır (<https://www.uskudar.bel.tr/tr/main/pages/ramazan-cadiri-uskudar-sehaveti/216>, 2017).

Ayrıca Üsküdar Belediyesi'nin Akademisyen kadrosuyla donatılmış 'Çocuk Üniversitesi' projesiyle de gençleri geleceğe hazırlamaktadır. Eğitim, konferans ve bilgi desteği sağlanmaktadır (<http://www.usgem.org/cocuk-universitesi/>, 2017).

İstanbul Büyükşehir belediyesinin İzcilik kamp çalışmaları diğer belediyelere örnek olmuştur. Ağırlıklı olarak öğrenciler ile yapılan bu çalışmalar, okul ve veli desteğini de gözetmektedir. İzciliğin doğasında yer alan yardımlaşma, düzenli ve tertipli yaşama bilincini kazanmaları amacıyla yapılan bir projedir (<https://izcilik.ibb.gov.tr>, 2017).

Belediyelerin sosyal sorumluluk çerçevesinde atık yağ projesine tüm Belediyeler ve Tarım Bakanlığı destek olmuştur. Günümüzde ise büyük oranda bu yağların işlenmesi ve doğaya zarar vermeyecek şekilde geri dönüşümü sağlanmaktadır (<http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/928/atik-yagdan-biyoenjerjiye>, 2017).

Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi'nin yöre halkının ihtiyacı doğrultusunda 'taziye evi' hizmetini hayata geçirmiştir. Ücretsiz ve cenaze yakınları tarafından kullanılan mekân, salon, lavabo ve mutfaktan oluşacak şekilde yapılmıştır (<http://www.sanliurfa.bel.tr/icerik/46/4/taziye-evleri>, 2017).

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi'nin engelli kütüphane projesi ile evlerinden de kütüphane hizmetlerinden faydalanacak şekilde şeffaf bir çalışma yapılmış, kişiye özel kullanıcı ve şifre ile bu hizmete sınırsız ulaşılabilir şekilde sunulmaktadır (<http://www.diyarbakir.bel.tr/hizmetler/sosyal/engelli-kutuphane-hizmetleri.html>, 2017).

Beyoğlu Belediyesi, yıla yayılmış şekilde tiyatro çalışmasını halka ücretsiz sunmaktadır. Halı saha, buz pateni, yüzme havuzlarını ve kütüphane hizmetleri toplumun hizmetine sunmaktadır. Sosyal market uygulaması ile giyim, gıda ve temizlik ürünlerini ücretsiz ihtiyaç sahibi halka vermektedir. Tüm ibadethanelerin bakım ve temizliğini yapıyor. Beyoğlu belediyesinin mahallerde semt konakları ve gençlik merkezleri ile gençler ve aileler ile kurumun kaynaşmasını sorunların yerinde çözülmesi projesi yapılmıştır. 2004'ten itibaren

ilçede bulunan bütün STK'ları bir çatı altında toplayıp 'Beyoğlu'na daha güzel nasıl hizmet sunarız' çalışması yapılmaktadır (<http://www.beyoglu.bel.tr/hizmetler/detay/Sosyal/75/98/0>, 2017).

Örneklemede bulunduğumuz tüm bu belediyelerin de 'ortak nitelik' unsuru olan sosyal hizmetleri bölge şartlarına göre sunmaktadırlar. Geçmiş yıllara nazaran günümüzde kurumların bu tür durumlara/çalışmalara daha duyarlı davrandıkları görülmektedir. Özel sektöre öncülük ediyor olması açısından da ayrı bir sosyal sorumluluk hizmeti sunduğunu söyleyebiliriz.



3 KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

3.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmeler kar elde etmek amacıyla örgütlenen kurumlardır. Kar amacının haricinde işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine katılması kurum imajı açısından önemli bir konumda yer almaktadır. İşletmeler bu çerçevede çeşitli sorumluluk projelerine katılım sağlamaktadır.

Sorumluluk, kişinin bir olay karşısında doğabilecek tüm ihtimalleri ön görüp, sahiplenmesidir. J.E.Grunig ve J.White bireylerin ve kurumların faaliyetlerinin diğer insanlara olan etkileri ile ilgilenmesi ve doğabilecek kötü sonuçları engelleme çabaları olarak betimlemektedir (Grunig, 2005: 57).

Wood'a göre sorumluluk anlayışı insanların ve organizasyonların toplum içindeki diğer paydaşlarla olan ilişkilerinde yatar. Bireyler ve sosyal organizasyonlar diğerlerinin hak, hukuk, özgürlük anlayışına saygı göstermedikçe kendileri adına da bir talepte bulunmamaktadır (Özüpek, 2005:8)

Daha geniş tanım yapmak gerekirse sosyal sorumluluk, işletmelerin legal şartlara, iş ahlakına, işletme içindeki ve çevresindeki kişilere ve kurumların beklentilerine göre strateji belirleyip, buna göre hareket etmesi ve kişilerin tatmin olmalarını sağlamalarıdır (Erol, 2000:99).

Sosyal sorumluluğu, şirketin problemlerin gidermek ve bunun yanı sıra sosyal, siyasi ve legal çevreyle ilişkili olanakları elde etmek için planlanan şirket politikalarının vazgeçilmez bir parçası olarak tanımlanabilir (Çelik, 2007:81). Bir başka görüşe göre ise, sosyal sorumluluk, kurumun etik anlayışlarını ifade etmektedir. Paydaşlarına, çalışanlarına ve müşterilerine karşı sorumluluklarını işletmeye hatırlatma görevi üstlenir. Bazı akademisyenlere göre sosyal sorumluluk idarenin etik sorumluluk kapsamı olarak tanımlar ve işletmenin topluma karşı hesap verebilmesi olarak ifade edilir. Bu sebeple, sosyal sorumluluk yönetim bakımından ahlaki sorumluluk olarak kurum yönetiminin temel görevidir (Mary, 2008:23).

Goodpaster ve Matthews (2005 :136-137), felsefi açıdan ise sorumluluk kavramını üç kategoride ele almaktadırlar:

- Nedensellik anlamı; eylem veya olayların nedenlerini izlemek ve ilgili durum için kimin hesap vereceğini tespit etmekle ilgilidir. Amaç, eylemi üstlenen kişinin niyetini, özgür iradesini ve katılım derecesini belirlemek ve bu doğrultuda kişi ya da kişileri ödüllendirmek veya cezalandırmaktır.
- Kurallara uyulması anlamı; sosyal rollere bağlı olarak bireylere dışarıdan dayatılan normlar kapsamında değerlendirilmektedir.
- Karar alma anlamı; bireyin karar alma sürecinde bağımsız düşünme, güvenilir ve özü sözü bir olma hükümlerinin, etkileşimde olduğu kişiler tarafından gözlenebilmesi anlamına gelmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk tanımı, yeni bir kavram olmamasına karşın, verilen önem ve gösterilen ilgi açısından yenidir. Son senelerde iş dünyasındaki açığa çıkan skandalların gündeme gelmesiyle bireylerin işletmelere, politikacılara ve ekonomik sisteme olan güvenleri azalmış, netice olarak da iş ahlakı ve kurumsal yönetim konularına olan ilginin artması, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ön plana çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Bunlara ilave olarak çeşitli global organizasyonlar öncülüğünde ortaya çıkan insan haklarına saygı, çevreye, çalışanlara işgücüne yönelik korumacı eğilimler ve bu alanda getirilen standartlar, işletmelerdeki kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına daha fazla önem vermelerini beraberinde getirmiştir (Aktan ve Börü, 2007 : 11).

Dünya Bankası'nın yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk devletlerin karşı karşıya kaldığı sorunların çözümünde, toplumun iktisadi gelişimi, eğitimi, çevrenin korunması ve sağlık alanındaki pek çok meselenin çözümlenmesi hususunda bir araçtır (Bryane 2003 : 116)

Avrupa Birliği'nce kabul edilen kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sahipleriyle birlikte toplumda oluşturduğu olumlu veya olumsuz sonuçlardan sorumlu olmaları şeklinde benimsenmiştir (Cavlı, 2009 : 3). Bu bilinçle hareket eden işletmeler sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilen işletmeler olacaktır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk (Kelgökmen, 2010 : 306);

- Sadece bir hayırseverlikten ibaret değil, aynı zamanda uzun vadedeki amaçları hedefleyen tutarlı bir anlayıştır.

- Sadece bir proje değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaç ve konuları belirlemeyi gerektiren bir yönetsel yaklaşımdır.
- Harcamadan ziyade geri dönüşüm sağlayan bir yatırımdır.
- Kar elde etme beklentisi olan yatırımdan ziyade, karlılığı arttıracak ve bunu koruyabilecek bir yatırımdır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat bu açıklamaların hepsinde ortak dört noktadan bahsetmek mümkündür (Sönmez, 2004 : 477) :

1. İşletmelerin amacı sadece kar elde etmek, mal ve hizmet üretmek değil, işletmeler bunların dışında da sorumluluğa sahiptir
2. İşletmelerin ortaya çıkmasına neden oldukları sosyal problemlerin giderilmesinde destek vermeleri gerekir.
3. İşletmeler yalnız sahiplerine karşı değil, aynı zamanda sosyal paydaşı olan çevrelerine de sorumlulukları vardır.
4. İşletmelerin yalnızca ekonomik değerlere odaklanmaması gerekir, bunun yanında insani değerlere de hizmet etmesi gereklidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile işletmeler kendi faaliyetinin dışında toplumsal yararı gözetmektedir. Bu nedenle kurumsal sorumluluk faaliyetleri toplumsal açıdan önemli bir konumda yer almaktadır. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetin tüketicisi konumunda olan kişiler için yapmış olduğu bu uygulamalar aynı zamanda uzun vadeli reklam organizasyonları olarak da tanımlana bilir.

3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Sosyal sorumluluk kavramı tarihin ilk dönemlerine uzanan süreç içinde tartışılmış ve anlamı itibariyle değişiklikler göstermiştir. Kesin şekilde ayrılmasa bile başlangıcı, M.S. 1100'lü yıllara kadar gitmekte, medeniyet ve dinlerin kavramın çıkmasına önderlik ettiği kabul edilmekte ve bu döneme "işletme öncesi dönem" adı verilmektedir. İlk eski medeniyet olan Mezopotamya, Eski Yunan, Çin, Eski Roma ile birlikte ciddi anlamda yenilik ortaya konmasa da farkında olunmadan dini inanış, ahlaki görüş içinde sosyal

sorumluluk kavramı yer almıştır. Fakat Sanayi Devrimi öncesinde sosyal sorumluluk anlayışı din, adet, örf ve kültürün gelişimi ve etkisi ile değişmeye başlamıştır. 1100 ile 1950 arasında yer alan sömürü faaliyetleri, dünya savaşları sayesinde çok az bir grup dışındaki topluluklar dışında sosyal sorumluluk düşüncesi neredeyse durma noktasına gelmiş, bireylerin ve devletlerin çıkarları insanlığı bitirme noktasına gelmiştir. 1789'da Fransız Devrimi ile ortaya çıkan hak, adalet ve özgürlük kavramları 1950'lere kadar kayda değer gelişim göstermemiştir (Ulu, 2007:10).

Sanayi Devrimi sonrası olarak adlandırılan dönem 1800 ile İkinci Dünya Savaşı'na kadarki olan süreci kapsamaktadır. Bu dönem, kapitalizmin endüstrileştiği, devlet müdahalelerinin olduğu ve işçi sendikalarının güçlendiği dönem olma özelliğini taşımaktadır. Sanayi Devrimi başlangıcı 19. Yüz yılın ikinci yarısı itibari ile başladığı kabul edilmektedir. Bu dönemde işletmelerin çalışmalarına sadece ekonomik kar elde etme olarak bakılmış karın maksimize edilmesi planlanmıştır. Sosyal sorumluluk kavramı bu bakış açısı ile değerlendirilmiştir. Bu bakış açısına göre işletmeler karlarını maksimuma ulaştırdıklarında amaçlarına ulaştıkları gibi sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaklardır (Özüpek, 2005 : 25)

20. yüzyılda yaşanan iki dünya savaşı ve Amerika'da ortaya çıkan 1929 Ekonomik Buhranı sosyal yaşamı olduğu kadar ekonomik hayatı da ciddi şekilde etkilemiştir. Yaşanan ekonomik krizler, ekonomik açıdan zora giden işletmelerin yeni karar almalarını tetiklemiştir. Kurumların kendi piyasalarında istikrarın yakalanabilmesi için ücretlerde, istihdamda ve yatırımda yeni politikalar belirlemeye ihtiyaç duydukları görüldü, ayrıca savaşta ve krizlerde işsiz kalan, yardıma ihtiyacı olanlara destekte bulunma, sosyal yardımlaşma açısından yenilikler meydana getirmiştir. Bu dönemde işçilerin güç kazanması, işçilerle birlikte sendikaların güçlenmesi neticesinde bu sınıfın değişimi meydana getirecek dinamizmi beraberinde getirmiştir. Örgütlerin sosyal sorumluluk anlayışına, ahlak kurallarına aykırı çalışmaların önlenmesi, doğru olmayan çalışmaların yasaklanması, işçi ve tüketicilerin haklarının korunmaya alınması gibi yenilikler girmiştir (Biber, 2002 : 75).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına 1953'te yayımlanan H.Bowen'in "İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları" (Social Responsibilities of the

Businessman) adlı kitabında ilk kez yer aldığı görülmüştür. Bowen'e göre iş adamları toplumun yararıyla ilgili konularda sosyal sorumluluk için ilgilenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bowen'in tanımına göre sosyal sorumluluk, "toplumun değerleri ve hedeflerine yönelik kararlar alma, politikalar izleme ve bu yönde faaliyetlerde bulunma mecburiyetidir" (Yamak, 2007 : 28).

2000'li yıllarda gelindiğinde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışındaki en önemli ilerlemelerden biri Uluslararası bir örgüt olan Birleşmiş Milletler vasıtasıyla imzaya açılan 'Küresel İşbirliği Anlaşması (Global Compact)'dır.

Globalleşme, iletişim teknolojisinin hızla gelişmesi ve ülkelerin sınırlarının ortadan kalkıp uluslararası rekabeti sağlaması neticesinde kurumların amaçlarında farklı açılımları beraberinde getirmiştir. Küreselleşme sürecinde ülke sınırlarının ortadan kalkması ve teknolojik sınırların da kaybolması sayesinde kurumlar sadece ekonomik açıdan değil aynı zamanda sosyal amaçların da hedeflenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Üretilen her ürün dünya pazarına çıktığı anda taklit edilebilme dezavantajını da ortaya koymuştur. Rekabetin ve farklılık oluşturmanın firmalar açısından hayati derecede öneme sahip olması yanında kurumların sosyal sorumluluk alanında da farklılaşabilme kriterini getirmiştir (Öztürk vd, 2013:7)

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluğun birçok kurum ve kuruluş tarafından kabul edildiği söylene bilir. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk projeleri günümüzde de büyük bir etkiye sahiptir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı insan ve yardım anlayışı ile geliştirilmiştir. Bu nedenle varlığın değer bilincinin oluşturulmasıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin genişlediği söylene bilir.

3.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri işletmeler açısından farklı etkiler ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk projesi uygulaması için toplumun ihtiyaçlarına vâkıf olması gerekmektedir. Bu çerçevede eksik görülen alanda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmelidir.

Sosyal sorumluluğun sağladığı faydalar aşağıdakiler gibi sıralanabilir (Çelik, 2007: 78):

- Daha dikkat çekici sosyal çevre oluşturup firmanın kamuoyu tarafından tanınması sağlanabilir. Yönetim, üretim ve pazarlama gibi faaliyetler ile firmanın toplumsal yapıyla uyum halinde olduğunu göstermek, firmanın imajını olumlu biçimde etkileyebilir.
- İlk bakışta maliyet gibi algılanan kimi uygulamaların, karı arttırıcı özelliğe dönüşebilir (mesela, geri dönüşüm özelliği olan ambalajların kullanılması).
- Toplumsal problemlerin konuşulup çözülmesinde sorumluluk alıp, firma toplum açısından önemli bir parçası olarak görülebilir.
- Ekolojik sisteme duyarlı, çevreyi kirletmeyen firmalara ulaşılabilir.

Sosyal sorumluluğun bazı olumsuzlukları da vardır. Şu şekilde listelenebilir: (Çelik, 2007:79):

- Sosyal faaliyetlerin ürünün maliyetinde arttırıcı etkisi olabilir. Bu da firmanın piyasada müşteri ve Pazar kaybına sebep olabilir.
- Sosyal faaliyetlere odaklanmak için ilave insan kaynağı gerekebilir. Bu da maliyetleri arttırabilir.
- İşletme paydaşlarının sosyal konulara fazlasıyla ilgi duymaları, örgütsel amaçlarından uzaklaşılmasına sebep olabilir

3.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

Bir firmanın toplumda sürekli benimsenmesi, toplumdaki sorunların farkına varması yanında, sorunlar ile ilgili bir şeyler yapma yeteneğine de bağlıdır. Firmalar büyüyünce daha çok ticari başarıları olacak ve toplumun beklentileri de aynı paralellikte artacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk paketleri sorun çözücü olmalıdır. Kuruluşlar sosyal soruna yoğunlaşarak problemlerin çözülmesine çalışmalıdırlar. İşletmelerin toplumdaki değişen dinamikleri takip etmeden yaşamaları imkânsızdır. Başka bir ifadeyle, firmalar ekonomik çıkarlarını korurken aynı zamanda topluma olumsuz yansıyan problemleri de çözmeli, sosyal faydayı arttırıp, sosyal meseleleri çözerken kendi imkanlarını kullanmalıdır (Ölçer, 2001 : 24).

Bir projenin sosyal sorumluluk projesi sayılabilmesi için bazı temel kriterler vardır;

- Toplumun duyarlılıkları ve temel değerleri ile ilişkili olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlara karar verirken, söz konusu projenin, bölgenin duyarlılıklarına hitap edip etmediği göz önüne alınmalıdır.
- Sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapılmalıdır. Hangi konuda hangi projeye yatırım yapılırsa yapılsın mümkün olduğu kadar sivil toplum kuruluşuyla çalışmak yarar sağlayacaktır.
- Kaynaklar doğru ve gerçekçi biçimde belirtilmelidir. Sosyal Sorumluluk projelerinden gerçekçi olunduğu sürece yarar beklenmelidir.
- Projeler şirketin üst düzey yönetiminin asli işinin bir parçası olmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler için anahtar bir konu haline gelmiştir. “Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin üç boyutlu değer oluşturmaya yönelttikleri bilinçli aktivitelerini kapsamaktadır. Buradaki üç boyut ise insan – işletme içi ve işletme dışı refahın sağlanması - dünya ve kar maksimizasyonudur” (Cramer ve Heijden, 2006: 211) ifadesinde de bir başka değerlendirmeye rastlanmaktadır.

Günümüzde toplumun büyük bir kısmı işletmelerin topluma, ülkeye, çevreye karşı görevlerini tam olarak yerine getirmediği kanaatindedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için toplumun sahip olduğu hava, toprak, su, çevre, ulaşım gibi kaynaklara muhtaçtır. Bu kaynakların kullanımı karşısında da işletmeler topluma, doğaya karşı borçludur. İşletmelerin bu sosyal borçlarını ödeyebilmeleri ise bunu yönetimlerinin, stratejilerinin bir parçası, bir yönetim politikası olarak ele almaları ile mümkündür (G. Yıldırım, 2015 :151).

Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Halıcı, 2001:21):

1. Rekabet (competitive) stratejisi: Kazançları ve gelirleri artan uluslararası firmaların dayanışma ve karşılıklı münasebetlere ilgisini kaybetmesi durumu.

2. Uzaklaşma (avoidant) stratejisi: Kazancı ve ekonomik gücü düşen firmaların dayanışma ve ikili ilişkilerde düşmanca tavır alma hali.

3. İşbirliği (collaborative) stratejisi: Kazancı ve gücü düşmesine rağmen ikili ilişkilere ve dayanışmaya ilgi göstermesi hali

4. Uyumlaşma (accommodative) stratejisi: Global firmaların gücü ve kazancı düşmesi durumunda karşılıklı dayanışma ve ikili ilişkilere pozitif yaklaşma hali.

5. Uzlaşma (compromise) stratejisi: Kazancının orta olması durumu ile gücündeki avantaja ve dezavantaja göre dayanışma ve ikili ilişkilerde değişken pozisyon alma durumudur.

3.5 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Nedenleri

Kurumsal sosyal sorumluluk nosyonunu oluşturan etkenler üç farklı kategoride analiz edilebilir:

1. İktisadi Etkenler: Endüstri devriminin ardından İngiltere’de ortaya çıkan, ekonomik sahada baskın anlayış liberalizmdir. Liberal düşünce küreselleşmeyi olumlu etkilemiş, ülkeler arasındaki ticari engellerin kaldırılması yoluyla rekabetin artmasını desteklemiş, devletin piyasaya müdahalesinin kötü sonuçlar yaratacağını iddia etmiştir. 1929 senesinde küresel çapta ortaya çıkan buhranın ardından, devlet müdahalesiyle piyasayı düzenlemenin gerekliliği benimsenmiştir. Ortaya çıkan yeni atmosfer, kurumsal sosyal sorumluluk nosyonunun firmalar tarafından tatbik edilmesini belirleyen unsur olmuştur (Aktan ve Börü 2007: 25). Ekonomik alanda ortaya çıkan değişim, firmaların sosyal sorumluluk prensibiyle eylemde bulunmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.
2. Politik Etkenler: II. Dünya Savaşının ardından ortaya çıkan politik atmosfer, ülkeleri iki farklı kanatta konumlandırmış, bu durum da kutuplaşma sonucuna yol açmıştır. Savaşın ardından, insan hakları kavramına önem verilmiş, demokrasinin tesis edilmesi daha kolay hâle gelmiştir. Bu durum, firmaların bireyi önemseyen bir anlayış biçimi geliştirmelerine neden olmuştur. (Aktan ve Börü 2007: 26).
3. Toplumsal Etkenler: 20. yüzyıl ve ardından ülkelerin kendi içerisindeki etkileşim ve dünyayla olan etkileşimleri seri bir biçimde ilerlemiş, bu durum da organize olarak eylemde bulunmalarını sağlamıştır. Sendikal

haklar, iş şartlarındaki dönüşüm, ücretlerin yükseltilmesi isteği halk kitlelerinin organize edilmiş isteklerini meydana getirmektedir. Bir isteğin organize olarak talep edilmesi, faydacı bir etik tutumun toplumsal faydacı bir etik tutumuna dönüştüğü ortaya koyan bir olgudur (Ataman 2001: 107).

3.6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları, klasik (geleneksel) sosyal sorumluluk anlayışı ve modern sosyal sorumluluk anlayışı şeklinde iki başlık altında incelenmektedir.

3.6.1 Klasik (Geleneksel) Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Klasik yaklaşımda sosyal sorumluluk, örgütsel amaçları haricinde başka sorumlulukları olmadığı fikrine dayanır. Bu düşünceye göre, verimliliğini elde edip karını maksimize eden firma sosyal sorumluluk vazifesini de yerine getirmiş kabul edilir. Eğer şirketler, elde ettikleri karın bir bölümünü sosyal projelere yatırırsa, bu durumda proje yatırımlarında bir düşüşe, tüketici maliyetlerindeyse artışa sebep olacaktır. Bu şekilde davranan firmalar, ekonomiye olan katkılarını azaltmak suretiyle bizzat ekonomiye zarar verecektir. Sonuçta bundan ekonomi, tüketiciler ve toplum zararlı çıkacaktır. Klasik boyutta sosyal sorumluluk toplumdaki amacı gerçekleştirmek gayesi ile kararlar vermesi ve şirket idaresinde uymakla yükümlü oldukları zaruri hallerle ilgilidir. Klasik düşüncenin en önemli savunucusu iktisatçı Friedman'dır (Çelik, 2007 : 76).

Klasik görüşü benimseyen Friedman ve onun gibi düşünenler, sosyal sorumluluk anlayışını önemsemeyen pazar anlayışı yanında devletin piyasalara müdahalesi yerine arz ve talebin şekil vermesini savunur. İktisatçı Friedman, kurumsal sosyal sorumluluğu reddeder. Bu tür sorumlulukların firmalar eliyle olması yerine bireyler vasıtası ile yapılması gerektiğini savunur (Alison, 2006:124-191).

Klasik yaklaşım işletme karlarının dağıtılmayarak iç finansmanda kullanılmasını savunmaktadır. Bu yaklaşım, kurum yöneticilerinin asli sorumluluklarının kuruma sermaye koymuş olan ortaklara karşı, kurumun

karının artırılmasından ibaret olduğunu ifade etmektedir. Bu gerçekleştirilebilirse, yani karlılık artırılabilirse yeni yatırımlar yapılacak, yeni iş imkânları ve işler ortaya çıkacak, yeni malların üretimi sağlanacaktır (Torlak, 2001: 17).

Adam Smith'e göre, işletme birincil gayesi kâr elde etmektir, kârın olmadığı durumlarda girişimcinin istihdam oluşturma, sermayesini riske atmayacağını iddia eder, Friedman buna paralel şekilde, 1970'te kaleme aldığı "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır" adlı yazısında, sorumluluğun şirkete değil, sorumluluğun insana ait olabileceğini iddia etmiş ve firma yöneticilerinin tek hedefinin sermaye sahiplerine karşı işletmenin kârının artırılması ile sınırlı olduğunu savunmuştur (<http://www.sosyalsorumluluk.org/markalar-ve-kurumsal-sosyal-sorumluluk/>, 2017).

3.6.2 Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Modern yaklaşım, işletmelerin kar hedeflerinin dışında toplumsal meselelere de duyarlı olması gerektiğini savunmaktadır. Dinçer'e göre modern yaklaşım, klasik sosyal sorumluluk anlayışının yetersizliğinden dolayı ortaya çıkmıştır (2004: 18).

Modern yaklaşımı benimseyen düşünürler, bu düşünceye destek olarak şu fikirleri ileri sürmekteler (Özüpek, 2005 : 42):

- Firmalar, toplumun çıkarlarını ön plana aldıkları zaman, sistem en iyi biçimde çalışır.
- Kar elde etme, çok uzun olmayan vadede benimsenen bir davranışı ortaya koyar.
- İşletme, sosyal sorumluluk çalışmaları ile ilgili harcamada bulunurken, firmanın yüklendiği sosyal maliyetleri toplum geri öder.
- Sosyal sorumluluğun demokrasi için bir tehdit olduğu iddia edilemez. İşletmeler sosyal birimlerdir ve toplumun kriterlerine uymaları lazımdır. Fakat işletmeler bu gereksinimlere uymazsa, devlet müdahalesi ve bunlara uymayanlar ile ilgili muhtemelen yapması gerekeni yapacaktır.

Modern sosyal sorumluluk bilincinde, işletmelere "örgütsel amaçların çok ötesinde" bazı toplumsal misyonlar verilmektedir. Bu anlayışa göre, herhangi

bir şirket; “yeraltı veya yerüstü bir su kaynağının tehlikeli atığını ortaya bırakmamalı, ekolojik sistemle uyumlu üretim süreci oluşturmalı, iç ve dış çevresinde bulunan tüm parçaları sosyal sorumluluk açısından yetiştirmeli, örgüt içi ve dışı eğitim imkanlarını arttırmalı, çalışanların tüm problemlerine ilgiyle yaklaşmalıdır (Çelik, 2007:77).

3.7 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Modelleri

Çalışmamız çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk modelleri aşağıda incelenmiştir.

3.7.1 Wartick ve Cochran Sosyal Performans Modeli

Wartick ve Cochran iki bilim insanı sosyal sorumluluğu içeren kriterleri ayırt etmekte ve işletmenin kurumsal zemininde bulunan sosyal kabul aşamalarını, felsefi eğilimlerini ve nihayetinde işletmelerin itiraz etmesi gereken toplumsal meseleler ait ortaya konması gereken uygulamaları belirtmekte ve örgütsel yönelimleri ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri, işletmenin sosyal performans halini de yansıtmaktadır (Öcal, 2007: 66).

Wartick ve Cochran 1985, yılında Carroll’un dört boyutlu sorumluluk modelinden esinlenerek yeni bir sistem ortaya koydular. Carroll’un modelinde toplum ve kurumlar arasında kurulan ilişkilerin analizi açısından değerli bir çerçeve oluşturmaktaydı fakat birbiri arasındaki ilişkileri mikro planda analiz etmesi noktasında eleştirilmekteydi. Wartick ve Cochran, sosyal sorumluluğu içeren prensipleri belirlemekte ve kurumların kurumsal sosyal kabul aşamalarını, felsefi düşüncelerini ve kurumların itiraz etmeleri gereken sosyal problemlerin yönetimine ait gerekli uygulamaları belirlemede ve örgütsel eğilimlerini ortaya çıkarmışlardır. Bu unsurların getirdiği etkileşim, işletmenin sosyal faaliyet durumunu ortaya çıkarmaktadır (aktaran: Öcal, 2007: 66). Wartick ve Cochran bu model hakkında ulaştıkları sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Tak, 2009: 135):

1. Kurumlar, eşit istihdam imkânı, iş güvenliği ve işçi sağlığı, doğal yapının korunması gibi sosyal gayeler noktasında önemli rollere sahip olduğu için sosyal ve ekonomik performans ayrı ayrı değil bir arada değerlendirilmelidir.

2. Devlete karşı sorumlu olmak ile sosyal sorumluluk aynı kavramlar değildir ve ele alırken farklı kavramlar şeklinde değerlendirilmelidir.
3. Sosyal sorumluluk duygusu ve sosyal ihtiyaçlara yanıt verme aynı uygulamalar olmadığı için, sosyal talep ve problemlere yanıt verme zamanlaması temel alınarak değerlendirme yapılmalıdır.
4. Sosyal problemlere tepki verme süresinin sonucu olarak geliştirilen uygulamalara önem verilmelidir.

3.7.2 Wood Kurumsal Sosyal Performans Modeli

D.Wood'un 1991'de oluşturduğu sosyal performans modeli, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumsal sosyal duyarlılık ve kurumsal sosyal performansın sonuçları olmak üzere üç kısımda ele alınmaktadır. Bu model birbirinin içine geçmiş ayrı düzeylerden oluşmaktadır. İlk kısım olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumsal, örgütsel ve yönetsel faaliyetleri kapsamaktadır. İkinci kısmı oluşturan kurumsal sosyal duyarlılık, ilk kısımdaki prensiplerin uygulanmasıyla ilgilidir. Üçüncü kısımda ise, kurumsal sosyal performansın sonuçlarının neler olabileceği ele alınmaktadır (Orlitzky, 2000: 6):

1. Kurumsal sosyal sorumluluk: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, üç ayrı prensipten oluşmaktadır. İlk prensip, kurumsal düzeydeki meşruluk prensibidir. Bu prensibe göre işletmelere güç ve meşruluk toplum tarafından bahşedilmektedir ve işletmelerin ekonomik güçlerini kötüye kullanmaktan kaçınmaları gerekmektedir. Eğer toplum sorumluluk çerçevesinde hareket etmediklerini düşünürse işletmeler, bu gücü kaybedebilir. Örgütsel düzeydeki ikinci prensip, kamusal sorumluluktur. Buna göre, işletmeler toplum içerisindeki birincil ve ikincil katılım alanlarına ilişkin faaliyetlerinin sonuçlarından sorumludur. Birincil katılım alanı, bir örgütün özel faaliyet alanıyla sınırlıdır. Etki ve tesirleri örgütün karakterine özgü olmayan fakat birincil alandaki faaliyetleri tarafından üretilen alan ise, ikincil katılım alanı olarak tanımlanmaktadır. Bireysel düzeydeki üçüncü prensip, yönetsel takdirdir. Bu prensip yöneticileri ahlaki aktörler olarak konumlandırmakta ve Kurumsal Sosyal Sorumluluğun her alanında sağduyulu davranmakla yükümlü kılmaktadır. Bu sadece toplumsal katılım ve kurumsal hayırseverlik ile sınırlı değildir, aynı zamanda tüm yönetsel faaliyetleri kapsamaktadır.

2. Kurumsal sosyal duyarlılık: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun prensipleri kurumsal sosyal duyarlılık yoluyla uygulanmaktadır. Böylece kurumsal sosyal duyarlılık, toplumsal baskılara kurumun yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bir örgütün faaliyet çevresindeki şartlara uyum gösterip yanıt verebilmesini sağlayan çevresel değerlendirme, kurumsal sosyal duyarlılığın ilk mekanizmasıdır. İkinci mekanizma, çalışan bültenleri, halkla ilişkiler ofisi ve toplumla ilişkiler programları gibi araçları içeren paydaş yönetimidir. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun üçüncü ve son mekanizması, sorun yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu mekanizma sorunun tanımlanması, analiz edilmesi ve soruna yanıt geliştirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır.

3. Kurumsal sosyal performansın sonuçları: Kurumsal sosyal performansı oluşturan Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve kurumsal sosyal duyarlılığın sonuçları da yine üç aşamada ele alınmaktadır. Birinci sonuç, örneğin hava kirliliğinin azalması gibi gözlemlenebilir sosyal etkilerdir. Sosyal etkiler, ihtiyaçların kısmen karşılanması yönünde sosyal programların ya da kuruluş için hayati önem taşıyan alanlar ve sürekli tekrarlanan problemler açısından karar alma sürecine rehberlik eden sosyal politikaların başlatılmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla sosyal programlar ve sosyal politikalar kurumsal sosyal performansın ikinci ve üçüncü sonuçlarıdır.

3.7.3 Swanson Kurumsal Sosyal Performans Modeli

D.L.Swanson, D.Wood'un iddiasıyla tutarlı olan fakat yeniden yön verilmiş bir kurumsal performans modeli önermektedir. Bu modele göre, Kurumsal Sosyal Sorumluluk prensipleri (kurumsal, örgütsel ve bireysel prensipler) eylemsel hale getirilmiş değerler içeren analitik formlardır. Bu eylemsel süreç üç değerden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Ekonomik, ekolojik ve güç arayışı içinde olan değerler: Ekonomik olmak, kurumların kendi girdilerini verimli bir şekilde çıktılara dönüştürebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Ekolojik olmak, yaşamın sürdürülebilmesi için kurum ve çevresi arasındaki ortak yaşama ilişkin bütünleştirici bağları ifade etmektedir. Bu bağlar ortak davranış ve işbirliğine dayanmaktadır. Güç arayışı ise, kurumların hiyerarşik düzenlemeler yoluyla zorlayıcı güce sahip olma ve kullanma arayışı içinde olan benmerkezci davranışlarıdır.

2. Olumlu ve olumsuz görev olarak etik değerler: Hem ekonomik hem görev yaklaşımına göre, olumsuz görev topluma zarar veren kurumsal davranışların sınırlandırılmasıdır. Bu zararlar ekonomik ve ekolojik olabileceği gibi hak ve adaletin ihlal edilmesi şeklinde de olabilmektedir. Olumlu davranış ise, gönüllü olarak başkalarının iyiliği için aktif sorumluluklar üstlenmekle ilgilidir. Olumlu ve olumsuz görevler, yönetimin sorumlu kararlar alabilmesinin önemli bileşenleridir. Bir yandan paydaşlara zarar verecek kurumsal eylemleri sınırlarken, öte yandan kurumları onlara yarar sağlayacak davranışlara teşvik etmektedir.

3. Bireysel değerler: Bir işletmedeki bireylerin sahip olduğu tüm değerlerdir. Bu değerler yönetimin karar alma sürecini şekillendirmektedir. Bu modelde eylemsel süreci oluşturan yukarıdaki değerler birbirleriyle ilişkilendirilmekle birlikte D.L.Swanson çalışmasında bunlar arasında fonksiyonel bir ilişki önermemekte bunun ayrı bir araştırma konusu olduğunu belirtmektedir.

3.7.4 Carroll'ın Sosyal Sorumluluk Modeli

Dört boyutlu sosyal sorumluluk modelinde (Carroll, 1991) ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve flantropik (hayırseverlik) sorumluluk ele alınmıştır. Bu boyutları, işletmeler sadece işletme yararı için gerçekleştirmez, aynı zamanda toplumun yararı için de gerçekleştirmektedir (Pirsch, Gupta ve Grau, 2007: 126). Carroll'ın dört boyutlu sosyal sorumluluk modelinin ekonomik sorumluluk boyutunda; işletmenin karlılığına ilişkin çalışmalar vardır. Yasal sorumluluk boyutunda; kuralların neler olduğu ve bu kurallara uymak gerektiğinin altı net bir şekilde çizilmektedir. Etik sorumluluk boyutunda, ahlaki davranılması gerektiği bildirilerek, iş ahlakı, turizm ahlakı, çalışanlara karşı ahlaki tavırlar, ahlaki kriterler, yönetsel, işlevsel ve örgütsel ahlaki kavramları ele alınmaktadır. Gönüllü sorumluluk boyutunda ise yasal ve ahlaki sorumluluğa bağlı kalmaksızın kurumun bulunduğu çevrede sosyal aktivitelere katılımını sağlamak yani toplum hayırseverliği faaliyetleri ve buna ek olarak kurumsal vatandaşlık kavramı ele alınmaktadır (Carroll, 1979b: 499).

3.8 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulama İlkeleri

Yapılan araştırmada farklı terim ve tanımlamaların konuyla ilgili literatürde zaman zaman aynı anlamlarda, zaman zamansa farklı anlamlarda kullanılması sonucu Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili bir kavram kargaşası yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu bölümde aşağıdaki kavramların anlamları ve Kurumsal Sosyal Sorumlulukla benzer ve farklı yanları açıklanmaya çalışılacaktır. Sık sık Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının yerine kullanılıyor olsalar da aslında her biri farklı anlam ve içeriğe sahip bu kavramlar; Kurumsal Hesap Verebilirlik, Kurumsal Şeffaflık, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Yönetişim'dir. Bu kavramlar řu şekilde açıklanabilir;

1. Hesap verebilirlik; Bu kavram 1996'da Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü'nce İngiltere'de ortaya atılmıştır. Bu Enstitü, sosyal sorumluluk ve etik fiillerin iş hayatında ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda sorumluluk ve ahlakın gelişmesinde yardımcı olması için kurulmuştur. Bu standardın işletmelerde etik davranışların belirlenmesi ve raporlanmasına dair olduğu söylenebilir. Süreç standartları şunlardır; plan yapma, hesap verebilme, denetleme ve raporlama, yerleştirme ve ilgili kişileri konuya çekme aşamalarını içermektedir (Aktan ve Vural, 2007 : 17).

Hesap vermek, bir açıklama yapmak zorunda kalmak; yanıtlanabilir olmak veya bir şeyin açıklanmasının yapılabilir olması; açıklanabilir olmaktır. Hesap verebilirlik, hesap verilebilir olmanın, sorumluluk sahibi olmanın veya sorumluluk taşımının bir özelliğini yansıtmaktadır. Yanıtlama sorumluluğunu, açıklama sorumluluğunu ve belirli şeylerin neden yapıldığını (ya da yapılmadığını) savunmayı vurgulamaktadır Diğer bir deyişle, hesap verilebilirlik řu şekilde tanımlanabilir; “davranışlarla alakalı sebep, bilgi hakkında ve hesap verme ve alma becerisi, kabiliyet ve istek” (Zengin, 2008:85).

Firmalar sosyal sistemin bir alt yapısını teşkil eder, farklı gruplarla mutual (karşılıklı) bir ilişki biçimleri benimseyerek eylemde bulunurlar. İşletmeler sosyal sistemin bir alt sistemidirler ve diğer örgüt ve gruplarla karşılıklı ilişkiler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler. Sosyal sistem, firmaların varlığı için gerekçelendirme sağlar. Bununla beraber eylemlerinin çerçevesini ve ilkelerini

belirlerken farklı kategorilendirmelerde bulunur. Bu durumun ortaya çıkardığı sorunlu netice, toplumun tasdik ettiği firmalar faaliyetleriyle ilgili toplumu bilgilendirmek durumundadırlar. Güçleri ve sorumluluklarını eşit seviyede tutmak mecburiyetindedir (Özüpek, 2005 :43).

2. Şeffaflık; Günümüzde bireylerden çok organizasyonların yapısında şeffaflık talep edilmektedir. Kurumsal şeffaflık, ticaret ile alakalı özel malumat veya gizli bilgi dahil edilmemek şartıyla firma ile alakalı parasal bilgileri, uygun dönemde, uygun biçimde, tam olması şartıyla, açık biçimde, değişik açılardan yorumlanabilecek, az bir giderle topluma sunulması hizmetidir. Bilginin yalnızca ulaşılabilirliğini değil, elde edilmesini, organize edilmesini ve yayılmasını yapısında bulundurduğundan, süreç olarak nitelendirilmektedir. Bilgi aktüel anlamda yenilenebildiğinden, şeffaflık ebedi bir olay olarak değerlendirilmektedir. Bilginin paylaşım miktarı, paylaşılanların bilgiye verdiği öneme doğrudan bağlıdır.

Şeffaflık, faal (tasdik edilerek ortaya çıkmış) ve edilgin (mevcut; ancak talep nedeniyle ortaya çıkmış) biçimler veya bir doğrultuda (firmalardan hissedarlara) veya karşılıklı (hissedarların taleplerine cevap şeklinde) biçimler olabilir. Esas olarak bilginin hakiki ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Gerçek bilgi, belirli bir durumu analiz eden göstergelerin firmanın güvenilirliğini ortaya koyması anlamına gelmektedir. Bilginin somut olarak bulunması, hissedarların erişimine açık olması, erişilebilirliği ifade etmektedir (Bandsuch, 2008: 99-127).

Ancak güçlü bir kurum kültüründe, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağlarının varlığı söz konusu olmaktadır. Yanlış anlaşılma ortadan kalkmakta ve uyum süresini daha da kısaltmaktadır. Yani güçlü bir kurum kültürü, etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir. Bu da hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır

Şayet firmalar şeffaf olmayıp mali tablolarındaki bilgilerde yanlış ya da eksik beyanda bulunurlarsa, bu durumda bu bilgileri doğru kabul edip sermaye yatırımcıların hakları tam anlamıyla korunmuş olmayacaktır. Sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyen en önemli unsurlardan biri bilgidir (Özbay, 2007 : 21). Şeffaflık ilkesinin yer aldığı nokta işletmenin bilgiyi saklama ile halkın bilgiye erişme noktasında kesişmektedir. Bu kavram sadece gerçeğin başkaları

tarafından öğrenilmesi anlamına gelmez aynı zamanda işletmeye dair tüm gerçeklerin paydaşlara izah edilmesini de gerektirmektedir (Arsoy, 2008 : 20-21).

Açık, net, şeffaf olma, hesap verebilme ve ahlaki normları ciddiye alan bir idari sistem yapısı, kurumsal yatırımcıları rakiplerine kaptırmak yerine kendi işletmesine çekmeyi başarmaktadır. Kurumsal yönetimden anlaşılması gereken kamu, hisse sahipleri, elemanlar, müşteriler ve kredi verenler açısından işletmenin en üst seviyede doğru bilgiyi sunması ve şeffaf olmasıdır (Ömür, 2010 : 166).

3. Sürdürülebilirlik; Günümüz piyasalarında alıcıların talebi devamlı yükselmekte, bunun sonucunda alıcılar firmayı sadece piyasadaki pozisyonuyla değil, toplumda sahip olduğu işleyle beraber analiz etmektedir. Alıcıların kararları parasal unsurlar tarafından değil ahlaki tutum, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik benzeri parasal olmayan unsurlar tarafından şekillenmektedir. Zaman ilerledikçe alıcıların bilinç düzeylerinin yükselmesi kurumsal itibar gibi ahlaki normların benimsenmesine yol açmıştır. Piyasada etkin rekabet etmenin esas öğelerinden birini de kurumsal itibar kavramı oluşturmaktadır (Tucker ve Melewar, 2005:377).

Kurumsal sosyal sorumluluk prensibini benimseyen firmalara toplumun attığı önem arttığı sürece, firmalar eylemlerine ve eylemlerinin şeffaflığına daha çok dikkat edecektir. Firmalar da hâkim tanımıyla kâr etmeyi amaçlayan yapılar olmaktan uzaklaşmış, toplumun taleplerine dikkat eden ve çeşitli faaliyetlerle bunu ortaya koyan nitelikler kazanmışlardır. Firmanın iyi bir birey nitelikleri taşıması gerekmektedir. Toplumsal refahın gelişimine hangi düzeylerde yardımcı olduğu, firmanın o toplum içinde faaliyette bulunma meşruluğunu hangi oranda kazanacağını göstergesidir. Bu unsur, firmaların piyasada varlıklarını sürdürebilmesi açısından mühim bir unsuru teşkil etmektedir. (Okur, 2006:145).

İşletmelerin sosyal sorumluluk politikalarına kaynak ve zaman ayırma durumu neredeyse sınırsızdır. İnsanlar çevrelerinde faaliyette bulunan işletmelerden hayırsever fiiller yapmasını beklemezken bu işletmelerden kendi çıkarları

doğrultusunda hareket etmelerini beklemektedir. Serbest müteşebbislik sadece toplumun buna müsaade etmesiyle varlığını idame ettirebilir.

Sürdürülebilirliğin kalıcı tesisi için karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bu ögelerin birbirlerini bütünleyen nitelikler taşıdığı ve organizasyonel stratejilerde beraber değerlendirilmesi gereği yüksek oranda ortaklaşılabilir bir anlayıştır. Organizasyonların iktisadi eylemlerinin doğa ve toplum üzerinde yarattığı negatif etkiler, sürdürülebilirliğin tesisi talebiyle organizasyonlar üzerinde sosyal bir tahakküm ortaya çıkarmıştır. Organizasyonel sürdürülebilirlik ilkesi, faaliyetlerin devamı için zorunlu hâle gelmiştir. Sürdürülebilirlik ilkesinin benimsenmesi de farklı basamaklardan meydana gelmiştir. M.Marrewijk kurumsal sürdürülebilirliğin yapısını, Döngüsel Dinamikler (Spiral Dynamics) şeklinde isimlendirdiği beş değişik basamakta aydınlatmaktadır. Bu basamaklar (Marrewijk, 2003: 102):

1. İtaate dayalı kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirliğin bu basamağında, otorite sahiplerinin ortaya koyduğu organizasyonun çerçevesi içerisinde sosyal refahı artırma hedeflenmektedir. Sürdürülebilirliğin önemsenmesinin nedeni, vazife veya mecburiyet olarak görülmesidir.

2. Kâra dayalı kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu basamakta mali getiri ortaya çıkarmaktadır. Firma eylemleri belirlenirken toplumsal, ahlaki ve çevresel unsurların dikkate alınması önemsenmektedir. Sürdürülebilirliğin benimsenmesinin nedeni; kârın yükselmesidir.

3. Yardımsever kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu basamakta iktisadi, toplumsal ve doğayla ilgili çekincelere duyarlılık göstermektedir. Sürdürülebilirliğin benimsenmesinin nedeni; sosyal sorumluluğun ve doğal yaşamın muhafaza edilmesinin mühim olduğu düşüncesidir.

4. Sinerjik kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu basamakta, bütün hissedarların beraber kazanç elde etmesini amaçlayan, yardımlaşma gözetilen bir anlayışla, organizasyonun iktisadi, toplumsal ve çevreyle ilgili alanlarda pozitif etkiler oluşturan, etkin sonuçlar üretmeye çalışan bir yaklaşım hâlini almaktadır. Sürdürülebilirliğin benimsenmesinin nedeni; zorunlu bir ilerleme biçimi olarak değerlendirilmesidir.

5. Holistik kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu basamakta herhangi bir zamanda tüm canlıların refah düzeyinin muhafaza edilmesi hedefiyle organizasyonun yapısına nüfuz etmiştir. Sürdürülebilirliğin benimsenmesinin nedeni; bütün canlıların yaşamının beraber sürmesi gerektiği düşüncesidir.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının dinamikleri incelendiğinde, mecburiyet olarak değerlendirilmesinden kurumsal anlayışın yapısını oluşturma noktasına doğru, pozitif bir ilerleme sergilediği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde Sosyal sorumluluk ilkeleri ile kurumlar, ürettikleri mal ve etik bir kuruluş olarak paydaşlar tarafından vazgeçilemez konum, rakiplere karşı büyük bir avantaj ve sorumlu bir kurumsal vatandaş kimliği kazanmaktadır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi ile ilgili olarak, 26 Temmuz 2000'de New York'taki BM merkezinde başlayan bu çalışmalar, bugün 130'u aşkın ülkeden 8.700 kurumsal katılımcı ile insan hakları, çalışma, çevre ana başlıkları ve yolsuzluk karşıtı 10 evrensel prensip doğrultusunda sürdürülmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi, kolektif hareketin gücünden yararlanarak, şirketlerin, küreselleşmenin zorluklarını ortadan kaldırmaya destek olmaları için, sorumlu vatandaşlık kavramını yaygınlaştırmaya çalışmaktadır (Aktan, 2002, s.120).

4. Vatandaşlık; Sosyal sorumluluk kavramının çağdaş biçiminin ortaya çıkması 1990'lara dayanmaktadır. Fakat bu kez de kavramın doğru kullanılıp kullanılmadığı tartışma konusu olmuştur. Bazıları “ortak sorumluluk” kavramını opsiyon kabul ederken bazıları ise sosyal kavramının çevreyi içine dahil etmediğini ileri sürmektedirler. Bazıları ise, “örgütsel sorumluluk” ya da “sosyal sorumluluk” kavramını kullanarak, şirket yatırımlarına diğer örgütlerden, hatta hükümetlerden bile farklı bir şekilde uygulama görmemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bazıları ise daha ileri boyuta geçerek, bir şirketin haklarına ve sorumluluklarına sahip bir kişi gibi yaklaşım sergilenmesi gerektiğini iddia ederek “ortak vatandaşlık” şeklinde kullanmayı kabul etmektedirler (Kağnıcıoğlu, 2007:16).

Sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde organizasyonlar ortaya koydukları ürün ve ahlaki tutum sahibi bir yapı olarak hissedarlar açısından sağlam zemin,

piyasadaki diğer firmalara karşı üstünlük ve örnek bir vatandaş niteliği elde etmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesiyle alakalı şekilde, 26 Temmuz 2000 tarihinde New York'taki BM merkezinde ortaya konan bu çalışmalar, 130'dan fazla devletten 8.700 kişi iş hayatı, doğal yaşam ve insan hakları konuları ve yolsuzluk karşıtı ahlaki tutumlar benimsenerek devam ettirilmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi, ortaklaşa eylemin etkilerinden faydalanarak, firmaların globalleşmenin sıkıntılarını yok etmek için, sorumlu vatandaşlık nosyonunun yayılmasını sağlamaya çalışmaktadır. (Aktan, 2002, s.120).

Ortaya konan çalışmalar, kurumsal vatandaşlık anlayışının organizasyonlara ciddi getiriler sağladığını göstermektedir. Bu getiriler aşağıda sıralanmaktadır (Argüden, 2008:34):

1. Şirketin marka değerini ve sonuç olarak piyasa değerini arttırmaktadır.
2. Yüksek kalifiyeli elemanı çekme, güdüleme ve tutma ihtimalini arttırmakta.
3. Kurumsal eğitim ve tasarım potansiyelini yükseltir.
4. Bilhassa bu noktalara dikkat eden önemli yatırımcılara erişme imkanı yarattığından hisse değerlerinde artış olmakta ve borçlanma maliyetlerini düşürmektedir.
5. Pazar bulma ve müşteri sadakatini oluşturmada önemli artılar sağlamaktadır.
6. Verimlilikte ve kalitede artış yaşanmaktadır.
7. Risk yönetimi, daha etkin hale gelir.
8. Kamuoyunun ve norm yapıcıların şirketin düşüncelerine önem atfetmesi amaçlanmaktadır.

Hülasa, kurumsal vatandaşlık firmaların bulunduğu sosyal çevrede kişiler gibi elde ettikleri kimlikler, kurumsal sosyal sorumluluk ise bu kimliklerin sahip olduğu sorumluluk ve meşruiyetle ilgilidir. Kurumsal vatandaşlık tutumunu takınarak faaliyette bulunan firmaların iktisadi ve toplumsal anlamda getiriler sağladığı, böylece daha etkin rekabet ettiği açığa çıkmaktadır.

5. Yönetişim; Corporate Governance nosyonunun çeşitli kaynaklarda kurumsal yönetim şeklinde çevrilmiş olduğu gözlemlenmektedir. Birtakım eserler ise

kurumsal yönetim şeklinde çevirmeyi uygun bulmuştur. A.Menteş, kurumsal yönetim nosyonunun tek yönlü bir yönetim biçimine denk düştüğünü iddia etmektedir. Bundan dolayı nosyonun kurumsal yönetim şeklinde ifadesi, firmanın yönetiminde bütün hissedarların önemine işaret ettiğinden dolayı daha işlevsel olmaktadır (Menteş, 2008: 1).

Bir firmanın optimum düzeyde faaliyet göstermesini amaçlayan kurumsal yönetimin esas unsurları aşağıda sıralanmaktadır (Chris, 2007:5);

1. Bir firmanın gelişmiş ve uygun denetleme mekanizmalarının işlerliğinin sağlanmasını hedefler, bu şekilde firmanın varlıklarının güvencesini oluşturur;
2. Tek bir kişinin büyük bir etki alanına sahip olmasına izin vermez;
3. Firmanın idaresini, yönetim kurulunu, paydaşlarını ve bunların arasındaki ilişki biçimini organize eder;
4. Şirketin paydaşlarının taleplerine uygun şekilde organize edilmesini sağlar;
5. Kurumsal idare ve kurumsal başarımların daha etkili hâle gelmesi için şeffaflığı arttırmayı hedefler.



4 İSTANBUL HALK EKMEK FİRMASI İLE İLGİLİ BİLGİLER

4.1 Firmanın Tarihçesi

Firma Adı: İstanbul Halk Ekmek Anonim Şirketi

Adres: Esentepe Mah. Mimar Sinan Bulvarı No: 170/A Sultangazi / İSTANBUL

İstanbul Halk Ekmek A.Ş yatırım faaliyetlerine Şubat 1971’de başladı. Hukuki altyapısı sağlandıktan sonra makine ve araç gereç teçhizat ithalatı yapıldı. 1978 yılında montaj çalışmaları sona erdi. İstanbul Halk Ekmek (İHE) A.Ş ekmek üretimine 26 Ağustos 1978’de başladı. İHE’nin kuruluş amacı İstanbul halkına daha iyi standartlarda ekmek arzı sağlamak bunun yanında fiyat istikrarını sağlayıp haksız kazancın ve fiyatların aşırı yükselmesini engellemek amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde faaliyete başlamıştır. Halk Ekmek’in misyonu, İstanbul halkına yüksek standartlarda ucuz ekmek almasını sağlamak, ucuz ekmek sayesinde paranın halkın cebinde kalması ve diğer unlu gıdaların kalitesinde standart oluşturmaktır.

İstanbul Halk Ekmek ürettiği ekmeklerdeki görünüme verdiği değer gibi hijyene de özen göstermektedir. Şirketin amacı daha fazla hizmeti tüm olanaklarını kullanarak yapmaktadır. Bunu sağlamak amacıyla üretim kapasitesinde artışa gitmiştir. Halihazırda Edirnekapı’daki üretim fabrikası yanında 2 fabrika daha üretime başlamış ve günlük ekmek kapasitesi 1.7 milyona ulaşmış bulunmaktadır.

İstanbul Halk Ekmek aynı zamanda tüketimi bilinçli yapan bir toplum hedefleme içindedir. Araştırmalardan elde edilen verilere göre, yalnız İstanbul’da günlük olarak 2 milyon ekmek israfı yapılmaktadır. Halk Ekmek toplumu eğiterek israfın önüne geçmek için çabalamaktadır.

Bilindiği üzere, kalkınmış ülkelerde internet hayatın vazgeçilmez parçalarından biri haline gelmiştir. Halk Ekmek de interneti, benzer şekilde hizmet sunduğu insanlara ulaşmak için araç olarak kullanmaktadır.

4.2 Vizyon/Misyon/Amaç

Firmanın vizyonu, temel anlayışımızla bilgi, deneyim, strateji, sistem ve süreçlerimizi ortaya koyarak toplam sermayemizle, İstanbul halkının sağlığını ve memnuniyeti ön planda tutarak çalışma alanlarında mükemmellik merkezi olma başarısını göstermektedir.

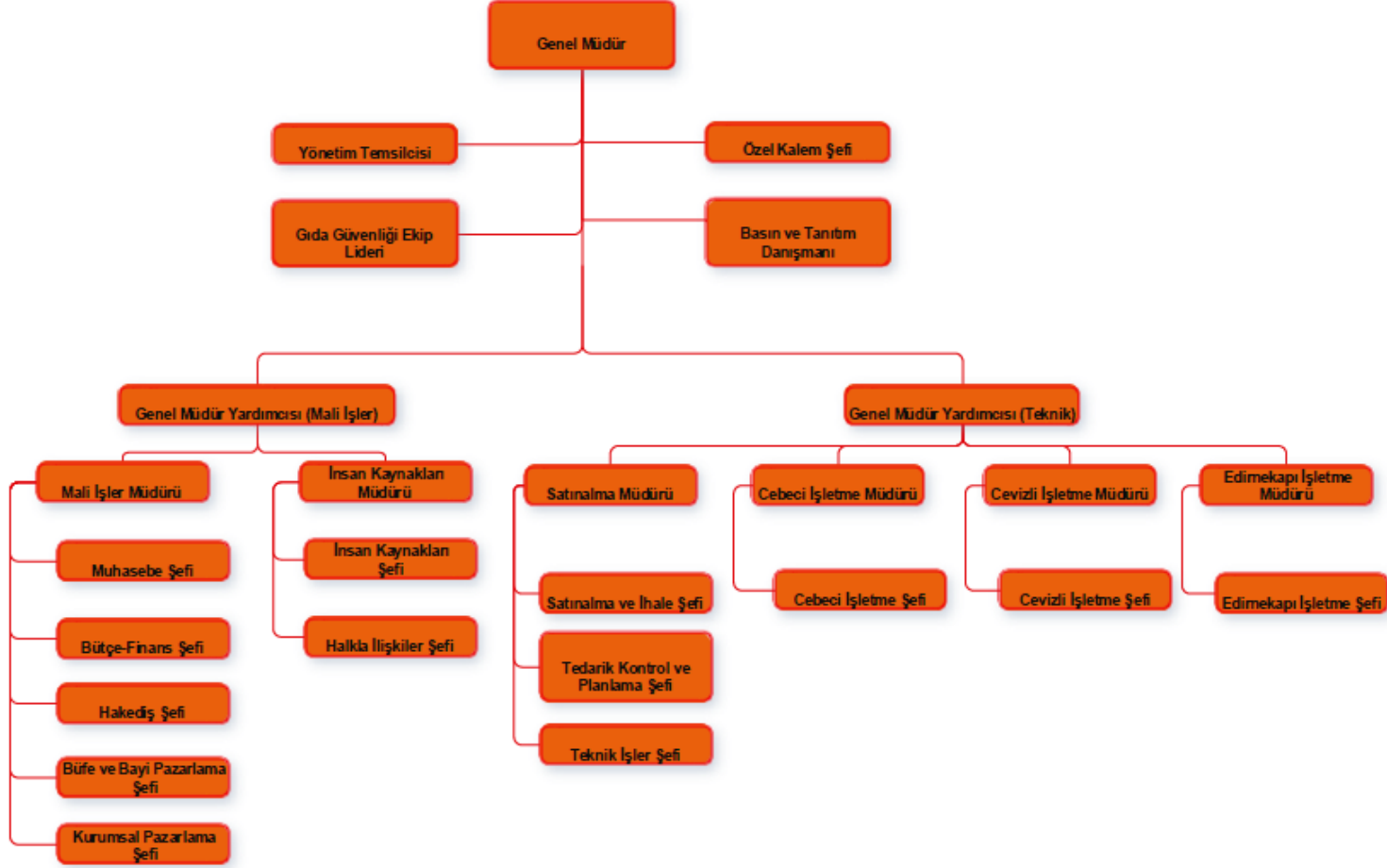
İHE'nin misyonu, değişen şartların etkin yönetilmesi ve sürekli ilerleme anlayışı ile katma değerler ortaya çıkarmak, toplumsal sorumluluk anlayışı ile tesislerimizde ürettiğimiz yüksek kalite, temiz ve uygun fiyatta ürün ve hizmetler yoluyla halkımızın devamlı bağlılığını oluşturmaktır.

Firmanın kuruluş gayesi, Halk Ekmek A.Ş.'nin halkımızın düzenli, uygun fiyatlı, sağlıklı ve kaliteli ekmek ile un ve unlu mamul ve her türlü yiyecek maddeleri gereksinimini karşılamak için üretim, dağıtım ve dağıtım için gerekli birimleri oluşturmak amacıyla kuruldu. Bu amacı gerçekleştirmek için, ilk önce normal ekmek akabinde diğer unlu mamullerinin üretimini yapan Halk Ekmek A.Ş., kurulduğu günden beri İstanbullulara başlıca temel besin maddesi olan ekmeği hesaplı ve sağlıklı bir biçimde satışı, fiyatların stabil kalması için düzenleme yapmasıdır.

4.3 Organizasyon Şeması

İHE firmasının organizasyon şeması aşağıda verilmiştir;

İSTANBUL HALK EKMEK ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 4.1: İHE Organizasyon Şeması

4.4 Firmanın Ürettiği Ürünler

İstanbul Halk Ekmek Un ve Unlu Maddeler Gıda Sanayi ve Ticaret Anonim şirketi (İHE), İstanbul halkına daha iyi hizmet vermek ve ekmek fiyatlarındaki aşırı ve haksız uygulamaları önlemede etkin olmak amacıyla 20.06.1978 tarihinde kurulmuştur. Bu amaçla Edirnekapı'daki fabrikaya ilave olarak Kartal ve Cebeci' de iki yeni fabrika kurarak üretim kapasitesini artırmıştır. 2015 yılında toplam 13.846.211 adet ekmek satışa sunulmuştur (İHE Sayıştay denetim Raporu,2015).

Bunun yanı sıra şirketin kendi belirlediği şart ve koşullarda piyasaya ürettirip satın aldığı ve tekrar satışa konu ettiği mamullerde bulunmaktadır. Şirketin tescil edilmiş sermayesi 38.000.000,00 TL iken 16.07.2014 tarih ve 8613 sayılı Ticaret Sicil Gazetesinde yayımlanan karar ile 89.400.000,00 TL'ye artırılmış olup tamamı ödenmiştir (Sayıştay, 2015).

4.4.1 İHE'nin ürün çeşitleri

1. Günlük Üretilen Ekmekler

İstanbul Halk Ekmek 1978'den günümüze kadar sıcak ekmek ve taze ekmek hazırlayıp temizliğe dikkat ederek üretim ve satışını yapmaktadır. Üretilen ekmekler günlük olup; normal ekmek, kepekli ekmek, tuzsuz ekmekler sabah 07:00 ile 19:00 saatleri arasında satış noktalarında müşterilere sunulmaktadır.

2. Glutensiz Ürünler

İHE 'de ilk glutensiz ve düşük proteinli ürün Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nin desteği ile Özel diyet nişasta ekmeği (glutensiz ekmek) olarak 1999 yılında Dr. Biyolog Sema YALVAÇ ve Prof. Dr. Ahmet AYDIN'ın öncülüğüyle çıkarılmıştır. Bu ürün, Türkiye'de bir ilktir.

İHE glutensiz ekmek üretimi ile, glutensiz besinleri tercih eden müşterilerin talebinin büyük bir kısmını karşılamıştır. 2005 yılında glutensiz nişastalı karışım sunulmuş (GNK 1000 VE GNK 500), halkımıza servis edilmiştir. 2006 senesinde gelen talepler ile ilgili glutensiz ekmeği hamburger formunda üretilerek, müşterilerin talepleri karşılanmaya çalışılmıştır. 2006 da müşterilerin

isteği üzerine ürün farklılaşmasına gidilerek glutensiz kuru pasta, 2008'da da glutensiz kurabiye üretimine geçilmiştir.

3. Çeşit Ekmekler

- Ramazan Pidesi
- Akdeniz Ekmek (4'lü)
- Akdeniz Ekmek (8'li)
- Sandviç Ekmek (70gr*5)
- Sandviç Ekmek (85gr*8)
- Tam Buğdaylı Unlu Sandviç
- Çavdarlı Sandviç
- Hamburger Ekmek
- Tost Ekmek(500gr)
- Tost Ekmek(670gr)
- Ayvalık Tostu(500gr)
- Ayvalık Tostu(1400gr)
- Organik Tam Buğdaylı Ekmek
- Tuzsuz Tam Buğdaylı Unlu Ekmeği
- Tuzsuz Çavdarlı Ekmek
- Ruşeymli Ekmek
- Çavdarlı Ekmek
- Tam Buğday Ekmeği
- Altın Çörek
- Cevizli Ekmek
- Keten Tohumlu Ekmek
- Yufka
- Kayısılı Ekmek

4. Light Ürünler

Beslenirken aldığı kalori oranına dikkat edenler için light ürünlerin üretimine başlanmıştır. Bu ürünlerin hazırlanması ve kolayca sunumundan dolayı farklı formlarda üretimi yapılmaktadır. Bunun için Light Tost Ekmeği ve Kepekli Light Ekmek az kalori ile diyet yapanlara yönelik pazara sunulmuştur.

5. Un Grubu

Halk Ekmek'in kullandığı un grubu, organik tam buğday unu, tam buğday unu ve galeta unundan oluşmaktadır.

6. Atıştırmalıklar

Öğün aralarının ikramı ekmek cipsi, galeta/grissini tüketicilerin talepleri doğrultusunda çeşitlenmektedir. Çeşnili ve kurutulup üretilen bu ürünler çorba ve ara öğünlerde tüketimi yapılmakta olup zeytinyağı ilave edilerek fırına verilmektedir.

4.5 Tesisin Ergonomik Açıdan İncelenmesi

Bu araştırma ile personelin daha az beden gücü kullanarak çalışması makinalardan azami ölçüde faydalanılması, personelin verimliliğinin devamlılığını sağlamak istenmiştir. Firmasının ergonomik incelemesi sonucunda ortaya çıkan kontrol listesi aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.1: Ergonomi Kontrol Listesi

ERGONOMİ KONTROL LİSTESİ	E/H
Duruş ve Hareketle İlgili Faktörler	
Biyomekanik, Fizyolojik ve Antropometrik Faktörler	
<i>Biyomekanik Faktörler</i>	
Eklemler nötr pozisyonda mı?	E
Yapılacak iş vücuda yakın tutuluyor mu?	E
Öne eğilme duruşlarından kaçınıyor mu?	E
Bükülen vücut duruşlarından kaçınıyor mu?	E
Ani hareketlerden ve zorlamalardan kaçınıyor mu?	E
Duruş ve hareketlerde değişiklik yapılıyor mu?	E
Daimi kas eforu kullanma süresi sınırlı mı?	E
Kas yorulmasından kaçınıyor mu?	E
Molalar çalışma süresine yayılabilecek kadar kısa mı?	E
<i>Fizyolojik Faktörler</i>	
Her bir iş için harcanan enerji tüketimi sınırlı mı?	E

Çizelge 4.1: (devam) Ergonomi Kontrol Listesi

Ağır işten sonra mola veriliyor mu?	H
Antropometrik Faktörler	
Farklı vücut ölçüleri dikkate alındı mı?	H
Özel popülasyon grupları için doğru antropometrik tablolar kullanıldı mı?	H
Duruşla İlgili Faktörler	
İşe uygun temel bir duruş seçildi mi?	H
Oturma	
Oturma ayakta durma ve yürümeyle dönüşümlü olarak yapılıyor mu?	H
Oturma yüksekliği ve arkalık ayarlanabilir mi?	E
Ayarlama seçenekleri sınırlı mı?	E
Kurallara uygun oturma konusunda iyi bir bilgilendirme yapıldı mı?	H
Koltuğun belirli özellikleri işe bağlı mı?	H
Çalışma yüksekliği işe bağlı mı?	E
Çalışma yüzeyi, oturarak ve ayakların yüksekliği birbirine uygun mu?	E
Çalışma yüksekliğinin sabit olduğu yerlerde ayaklık kullanılıyor mu?	H
Aşırı uzanımlardan kaçınılıyor mu?	E
Okuma işleri için eğimli bir çalışma yüzeyi var mı?	H
Ayaklar ve bacaklar için hareket alanı yeterli mi?	E
Ayakta Durma	
Ayakta durma oturma ve yürüme ile dönüşümlü olarak yapılıyor mu?	E
Çalışma yüksekliği işe bağlı mı?	H
Çalışma masasının yüksekliği ayarlanabilir mi?	H
Platform kullanımından kaçınıldı mı?	E
Ayaklar ve bacaklar için yeterli çalışma alanı var mı?	E
Aşırı uzanımlardan kaçınıldı mı?	E
Okuma işleri için eğimli bir çalışma yüzeyi var mı?	H
Duruş Değişirme	
Çeşitlendirilmiş iş grubu sunmak için herhangi bir çalışma yapıldı mı?	H
Oturarak-ayakta durarak çalışma için iş istasyonları oluşturuldu mu?	E
Oturma duruşları değiştiriliyor mu?	E
Ayakta durmaya dayalı işlerde pedestaltabure arada bir kullanılıyor mu?	H
El ve Kol Duruşları	
Aletin doğru modeli seçildi mi?	E
Bileğin bükülmesi yerine eğri el aletleri kullanılıyor mu?	H
Elle tutulan araçların fazla ağır olmamasına dikkat ediliyor mu?	E
Aletler iyi bakım yapılmış durumda mı?	E
Kulpların şekline dikkat edildi mi?	E
Omuz seviyesinden yukarıda işler yapılmaktan kaçınıldı mı?	E
Eller vücudun arkasında tutulduğu pozisyonda çalışmaktan kaçınıldı mı?	E

Çizelge 4.1: (devam) Ergonomi Kontrol Listesi

Hareketle İlgili Faktörler	
<i>Kaldırma</i>	
Yüklerin elle taşınmasını gerektiren işler sınırlandı mı?	E
En uygun kaldırma koşulları sağlandı mı?	E
Bir kişinin her zaman 23 kg'dan az, hatta tercihen daha da az kaldırmasına dikkat ediliyor mu?	E
NIOSH yöntemini kullanarak kaldırma koşulları belirlendi mi?	H
Yüklerin her birinin çok hafif olmamasına dikkat ediliyor mu?	H
İş yeri kaldırma aktivitelerine uygun mu?	E
Kulplar kaldırılacak yüklere uygun mu?	E
Yük uygun bir şekle sahip mi?	E
Doğru kaldırma teknikleri kullanıldı mı?	E
Ağır kaldırma işlemi birden fazla kişi tarafından gerçekleştiriliyor mu?	H
Kaldırma aksesuarları kullanılıyor mu?	E
<i>Taşıma</i>	
Yükün ağırlığı sınırlı mı?	E
Yük mümkün olduğunca vücuda yakın tutuluyor mu?	E
Uygun kulplar var mı?	E
Yükün dikey boyutları sınırlı mı?	E
Tek elle yük taşımaktan kaçınılıyor mu?	E
Taşıma aksesuarları kullanılıyor mu?	E
<i>İtme ve Çekme</i>	
İtme ve çekme güçleri sınırlı mı?	E
İtme ve çekme sırasında vücut ağırlığı kullanılıyor mu?	E
Yük arabaları kulplu mu?	E
Yük arabalarının iki tekerlek seti var mı?	E
Zemin sert ve pürüzsüz mü?	H
Çevre Faktörleri	
Gürültü	
<i>Gürültü İle İlgili Öneriler</i>	
Gürültü seviyesi 80 desibelin altında mı?	E
Gürültüden ileri gelen rahatsızlıktan kaçınılıyor mu?	E
Odalar çok sessiz mi?	E
Gürültünün kaynağında azaltılması?	E
Az gürültülü bir çalışma yöntemi seçildi mi?	H
Sessiz makineler kullanılıyor mu?	E
Makinelere düzenli olarak bakım yapılıyor mu?	E
Gürültülü makinelere kaplama yapıldı mı?	E
İş ve işyeri düzenlemesiyle gürültünün azaltılması?	E
Gürültülü iş ile sessiz iş ayrıldı mı?	E

Çizelge 4.1: (devam) Ergonomi Kontrol Listesi

Gürültü kaynağına yeterli uzaklık var mı?	H
Ses yutucu tavan var mı?	H
Akustik paravan kullanıldı mı?	H
İşitmenin Gürültüden Korunması	
İşitmenin korunmasına ilişkin önlemler gürültü ve kullanıcıya uygun olarak alındı mı?	E
Titreşim	
Titreşim İle İlgili Öneriler	
Titreşimden kaynaklanan sağlık ve güvenlik risklerinden kaçınıyor mu?	E
Şoklar ve sarsıntılar önlendi mi?	E
Titreşimin önlenmesi	
Titreşim, kaynağında kesildi mi?	E
Makinelerin bakımı düzenli olarak yapılıyor mu?	E
Titreşim iletimine engel olundu mu?	E
Alıcıda önlemler ancak son başvuru şeklinde mi uygulanıyor?	E
Aydınlatma	
Işık Yoğunluğu İle İlgili Öneriler	
Oryantasyon için ışık yoğunluğu 200-400 lüks arasında mı?	H
Normal aktiviteler için ışık yoğunluğu 250-750 lüks arasında mı?	E
Özel uygulamalar için ışık yoğunluğu 750-5000 lüks arasında mı?	H
Parlaklık Farkları İle İlgili Öneriler	
Görüş alanındaki aşırı parlaklık farkından kaçınıldı mı?	E
Görev alanı, yakın çevre ve genel çevre arasındaki parlaklık farkları sınırlandırıldı mı?	E
İç aydınlatmada çok soğuk ve çok sıcak renklerden kaçınıldı mı?	E
Işık Kalitesinin Artırılması	
Bilgiler kolay okunuyor mu?	E
Genel aydınlatma özel aydınlatma ile kombine ediliyor mu?	E
Genel aydınlatmada gün ışığından da yararlanılıyor mu?	E
Direkt ışık kaynakları uygun şekilde perdelendi mi?	E
Yansımalar ve gölgelerden kaçınıyor mu?	H
Dolaylı aydınlatma kullanılıyor mu?	H
Floresan lambalardaki titreşimlerden kaçınıyor mu?	H
İklim	
Isıl Konfor İle İlgili Öneriler	
İnsanlar iklim kontrolünü kendi kendine yapabiliyor mu?	E
Hava ısısı, işin fiziksel gerekleri ile uyumlu mu?	H
Havanın çok kuru veya nemli olması önlendi mi?	E
Isı yayan yüzeylerden kaçınıldı mı?	H
Hava akımları engellendi mi?	H
Sıcak Ve Soğuk Ortamlarla İlgili Öneriler	

Çizelge 4.1: (devam) Ergonomi Kontrol Listesi

Aşırı sıcak ve aşırı soğuk ortama maruziyetten kaçınıyor mu?	H
Temas edilen malzemeler çok soğuk veya çok sıcak mı?	E
İklim Kontrolü	
Aynı zorluk derecesindeki işler bir mekan da toplandı mı?	H
İşin fiziksel gerekleri dış ortam iklimine göre ayarlandı mı?	E
Hava hareketleri optimize edildi mi?	H
İstenmeyen ısı yayılımı önlendi mi sıcak ve soğuk ortamda kalınan süre sınırlandırıldı mı?	H
Uzun süre sıcak ve soğuk ortamlarda kaldığı zaman özel giysiler kullanılıyor mu?	H
Kimyasal Maddeler	
Kimyasal Maddeler İle İlgili Öneriler	
Ortam havasındaki kimyasal maddelerin miktarları limitler (TLV veya diğer) düzeyinde mi?	E
Kanserojen maddelerden kaçınıyor mu?	E
Yüksek maruziyet düzeyi önlendi mi?	E
Kimyasal madde karışımlarına maruziyetten kaçınıyor mu?	E
Kimyasal maddelerin düzeyleri mümkün olduğu kadar TLV'nin altında mı?	E
Kimyasal madde paketleri uygun şekilde etiketlendi mi?	
Kaynakta Alınan Önlemler	
Kaynak ortadan kaldırıldı mı?	H
Kaynaktan madde yayılması azaltıldı mı?	E
Kaynak izole edildi mi?	H
Havalandırma	
Kimyasal maddeler doğrudan kaynakta çıkartılıyor mu?	E
Egzoz sistemi etkili mi?	E
Hava çıkartımı ve havalandırmanın kullanıldığı iş yerlerindeki iklime dikkat ediliyor mu?	H
Yeterli hava değişimi sağlanıyor mu?	H
Alıcıda Alınan Önlemler	
Örgütsel önlemlerin alınması mümkün mü?	E
Özel koruyucu malzeme var mı?	H
Toz maskeleri sadece kaba tozdan koruyucu olarak mı kullanılıyor?	E
Koruyucu giysi ve eldivenler var mı?	E
Kişisel hijyene dikkat ediliyor mu?	E
Bilgi ve İşlem İle İlgili Faktörler	
Kullanıcı	
Kullanıcı grupları mümkün olduğunca tam belirlendi mi?	H
Kültürel farklılıklar hesaba katıldı mı?	H
Bilgi	
Görsel Bilgi	
Sadece büyük harflerden oluşan metinlerden kaçınıldı mı?	E
Alışılmış yazı tipleri seçildi mi?	E

Çizelge 4.1: (devam) Ergonomi Kontrol Listesi

Karakterler arası karışıklıktan kaçınıldı mı?	E
Doğru karakter boyutu seçildi mi?	E
Daha uzun satırlar arasında daha geniş boşluk bırakıldı mı?	E
Kontrast iyi mi?	E
Şekiller kolayca anlaşılıyor mu?	E
Piktogramlar uygun şekilde kullanıldı mı?	E
İşitme	
Sesler uyarı sinyalleri için ayrıldı mı?	H
Doğru ton seçildi mi?	H
Bilgisayar tarafından oluşturulmuş bir konuşma ayarlanabilir mi?	H
Diğer duyular	
Tat, koku ve ısı, uyarı sinyallerine dönüştürüldü mü?	H
Kontrol geri bildirimleri için dokunma duyusu kullanılıyor mu?	H
Eş zamanlı bilgi için farklı duyular kullanılıyor mu?	H

4.6 İnsan Kaynakları Politikaları

Sayıştay (2015) tarafından yapılan incelemede; Şirkette çalışan bazı personelin yıllık ücretli izin almak suretiyle askerlik hizmeti için görevinden ayrıldığı ancak bu dönemde kendisine ücret ödemesi yapıldığı gibi sosyal güvenlik kesintilerinin de ödenmeye devam olunduğu tespit edilmiştir. 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun "Askerlik ve Kanundan Doğan Çalışma" başlıklı 31'inci maddesi 1475 sayılı eski İş Kanunu ile hemen hemen aynı içeriktedir. Var olan fark, işe girmek isteyen işçinin işe alınmaması halinde tazminat ödenmesidir.

Şirkette görev yapan şef, müdür, danışman, genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile diğer kamu kurumlarında çalışan (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (İSKİ), İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü (İETT), İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı, Yıldız Teknik Üniversitesi) ve bu şekilde atanan yönetim kurulu üyeleri ile bunların aile bireyleri için özel sağlık sigortası yaptırılarak poliçe bedellerinin şirket bütçesi tarafından karşılandığı tespit edilmiştir (Sayıştay, 2015).

"2015 Yılı Tamamlayıcı Sağlık Sigortası Hizmeti " işine ait İHE A.Ş. ile Axa Sigorta A.Ş. arasında imzalanan sözleşme kapsamında 89 yetişkin personel (26-

70 yaş), 92 çocuk için (0-25 yaş) toplam 83.803,00 TL+KDV prim ödemesinin kararlaştırıldığı görülmüştür. Tamamlayıcı sağlık sigortası yaptırılan tüm personel ile bunların aile efradının tamamı 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 60'ıncı maddesi kapsamında genel sağlık sigortalısıdır ve kendileri için Sosyal Güvenlik Kurumuna genel sağlık sigorta primi ödemesinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kişiler ve aileleri için özel sağlık sigortası yaptırılması, ilgililer için mükerrer sağlık sigortası uygulaması anlamı taşımaktadır.

Personel Alımında Birim müdürleri ilk olarak personel talebinde bulunuyor. İnsan kaynakları şefi yeni görev tanımının gerekli olduğuna dair onay veriyor ve görev tanımını oluşturuyor. İnsan kaynakları müdürü iç ya da dış talepte bulunuyor. Uygun personel için ilgili birim yöneticilerinin görüşleri alınıyor. İç talep yapılırsa işletme içindeki personele oryantasyon eğitimi veriliyor ve işe başlama kayıt altına alınıyor. Dış talepte ise insan kaynakları şefi tarafından istenilen niteliklerdeki personel CV havuzundan talep ediliyor.

Hizmet içi eğitim düzeyinin artırılması için ise uygun adayların bilgileri insan kaynakları şefliğine bildiriliyor. Adaylarla yapılacak olan görüşmeler planlanıyor. Aday için insan kaynakları onayı alındıktan sonra işe alım gerçekleşmiş oluyor. Gerekli evraklar toplanıyor sağlık raporu isteniyor. İşe alınan personel için personel özlük dosyası oluşturuluyor. Personelin SGK giriş kaydı yapılıyor. PDKS kartı çıkarılıyor ve ERP modülüne giriş hakkı veriliyor. Sonrasında oryantasyon eğitimi ve işe başlama ile personel alımı tamamlanmış oluyor.

Eğitimler sene başında hizmet içi ve dışarıdan alınan eğitimler olmak üzere belirlenir. Sene başında belirlenen tarihlerde eğitim etkinlikleri yapılır. Sertifikalar çalışanların özlük dosyalarına yerleştirilir.

4.7 Ücretlendirme ve Ödül Sistemi

Ücretlendirme iki şekilde yapılmaktadır.

1-Sendikaya Üye Olan İşçiler İçin

2-Kapsam Dışı Personel İçin

1. Sendikaya Üye Olan İşçiler İçin

Sendikaya Üye olan işçilerin 2 yılda bir imzaladıkları toplu iş sözleşmesinde günlük brüt ücretler belirtilir. Aşağıdaki formülasyon ile aylık brüt ücret hesaplanır.

Aylık brüt ücret = (günlük brüt ücret * gün sayısı)+Özel Kazançlar

Gün sayısı işçinin işyerine geldiği günler sayılarak hesaplanır. Cumartesi günleri de gün sayısına eklenir. Cumartesi günü için özel kazanç olarak ekstra bir günlük brüt kazanç yazılır. Özel kazançlara yapılan fazla mesailer ve sosyal yardım kalemleri eklenir. Aylık brüt ücret hesaplandıktan sonra bu miktardan bazı kesintiler yapılır ve net ücret belirlenir.

2. Kapsam Dışı Personel İçin

Üst yönetim tarafından aylık brüt ücret belirlenir. Bu ücrete özel kazançlar eklenir. Aylık brüt ücret hesaplandıktan sonra bu miktardan bazı kesintiler yapılır ve net ücret belirlenir.

Firmada prim sistemi yoktur. Tüm çalışanlar belirli bir ücret almaktadır. Her işçi belli bir siparişi karşılamak yerine, tüm işçiler tek bir siparişi karşılamaktadır. Parça başı olarak ücretlendirme olmadığı için prim sistemi, kardan pay, komisyon gibi ödüllendirme bulunmamaktadır.

Firmada avans sistemi bulunmaktadır. Hesaplanan net maaşın yaklaşık olarak %40'ı her ayın 15'inde avans olarak verilir. Ayrıca üç ayda bir ikramiye verilmektedir.

Fabrikada ücret belirlenirken kıdem ve ilerleme göz önünde bulundurulmaktadır. Kapsam dışı personel için brüt aylık ücret belirlenirken kıdem ve ilerlemeye göre belirlenir. Ancak sendikaya bağlı olan işçiler için kök ücreti sendika belirler. Her sene belirli oranda (iş sözleşmesinde bulunan oran) zam yapılır.

Belirlenen kök ücretler piyasadaki ücretlerin yaklaşık iki katı olarak belirlenmiştir. Bu da motivasyonu ve verimliliği artırır ve çalışanları teşvik eder.

4.8 Kalite Yönetim Sistemi

Kalite işletmeler açısından mal ve hizmetlerin müşteri üzerindeki algılarından meydana gelmektedir. Kalite koşullarının sağlanması daha fazla müşteriye ulaşmak için gereklidir. Modern yönetim teknikleri içinde kalite standardizasyonun sağlanması amacıyla kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır. Uygulanan kalite yönetim politika başlıkları ve içerikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Kalite Politikası

Firmanın Kalite Politikası şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Halka taze, sağlıklı, uygun hesaplı, temiz, taze un-unlu ürünleri sunmak,
- Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine göre hareket etmek,
- Sektörün uyması gereken kalite standartlarını eksiksiz yerine getirmek,
- Müşteri memnuniyetini temel alıp problemleri çözmek
- Süreç yönetim esaslarına uymak,
- Teknolojik ilerlemeleri takip ederek sürekli yenileşmeyi sağlamak,
- Şirketin çıkarları doğrultusunda her türlü öneriye açık olmak, işleme almak ve ödül sistemini uygulamak,

2. Üretim Politikası

• Girdi ve süreçlerle alakalı detaylı tehlike tanımlaması yapma ve risk düzeyi analizlerini yaparak sağlıklı bir planlama yapma ve gerekli tüm tedbirleri alma,

• Toplumdaki beslenme alışkanlıklarının gelişimini sağlamak ve müşterilere yardımcı olmak için devamlı Ar-Ge çalışması yapmak ve ürün çeşitlendirmek için çalışmalarını devam ettirmek,

- Sağlıklı ve temiz üretim imkanı sağlamak,
- Standartlara uygun olmayan ürünün müşteriye sunulmaması,
- Üretimde geri dönüşüm teknolojilerini geliştirmek,

3. Pazarlama Politikası

- Sevkiyatı zamanında yapmak,
- Mevcut bayileri kontrol amacıyla temsilcilik uygulamasını hayata geçirmek

•Satış noktalarının şirketin ciddiyetine yakışır şekilde düzenlenmesini sağlamak

•Yaygın satış ağı ile İstanbul'un her noktasına zamanında ürün ulaştırmak,

•Toplumsal faydayı göz önünde bulundurarak fiyatlama yapmak

4. İnsan Kaynağı Politikası

• Gıda güvenliği ve temizlik konusunda çalışanları bilinçlendirmek ve bilinç seviyesini eğitim vererek arttırmak,

• Çalışanların maaşlarını zamanında ödemek,

• Doktor tarafından hastalığı onaylanmış elemanın çalışmasına müsaade etmemek,

• Güvene dayalı bir ilişkiyi çalışanlar arasında geliştirmek,

• Çalışanları branşlarına göre ve sorumlulukları içinde eğitmek

• Kurum kültürünü yerleştirmek ve kurumsal sahiplenmeyi benimsetmek

• Çalışanların arasında sosyal dayanışmayı anlayışını güçlendirmek,

5. Çevre ve Tanıtım Politikası

• Un ve unlu mamul piyasası ile ilgili tüm kurum, kuruluş, tesis, üniversite ile yakın işbirliği içinde bulunmak,

• İşletme kaynaklarının tamamını topluma hizmet için değerlendirmek

• Billboard ve araç üstü reklam imkânlarından istifade etmek,

• Unlu mamullerin üretimi ve tüketimi hakkında toplumu bilinçlendirmek,

• İnternet üzerinden işletmenin tanıtımını artırmak

4.9 Kalite Belgeleri

İHE, ekmek piyasası da 1999'dan beri EN ISO Kalite Sistem Belgesini alıp "Kalite" üretim belgelerine sahip olmuştur. 2003'te Türk Standartları Enstitüsü TSE ISO EN 9000 kalite belgelerini alıp kalite üretimine devam ettiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Gıda Güvenlik Sistemi olan HACCP (Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizleri) Sistemini kurarak TSE HACCP TS 13001 belgesini almıştır.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points-Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizleri) gıda güvenliğini satın alma, üretim ve dağıtım aşamasında, hammaddeden son ürünün tüketilmesine kadar fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskleri belirleyip önleme ve sürekliliği sağlayan bir yönetim sistemidir.

4.10 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları

Kalite kontrolünde şirketin hangi aşamada olduğunu ortaya koymak için konan hedefler değerlendirilmeye alınmaktadır. İyileştirme faaliyetleri ekip çalışanları tarafından yerine getirilmektedir.

İHE, Gıda Kodeksinde sağlıklı gıda üretiminde HACCP (Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi) çalışmaları için hammaddenin üretime girişinden ekmeğin son tüketiciye ulaşmasına kadar geçen aşamalarda;

- Çalışanlara temizlik ve Haccp eğitimi vermektedir.
- Risk analizlerini yaptırmaktadır.
- Kritik Kontrol aşamalarını belirlemektedir.
- Kritik sınırların neler olduğunu belirlemektedir
- İzleme aşamaları oluşturmaktadır.
- Düzeltici ve önleyici çalışmaları yapmaktadır.
- İlgili arşiv ve kayıt sistemleri oluşturmaktadır.
- Temizlik ve HACCP çalışmalarına devam etmektedir. Firma olarak profesyonel yönetim anlayışı ile global dünyada devamlılık esas alınarak pazarlama ve müşteri politikaları çalışması yapılmaktadır

4.11 Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi

Firma olarak profesyonel yönetim anlayışı ile global dünyada devamlılık esas alınarak pazarlama ve müşteri politikaları çalışması yapılmaktadır.

1. İHE'nin Pazarlama Politikaları

İstanbul Halk Ekmek'teki pazarlama departmanı daha çok dağıtım konusuyla ilgilenmektedir. Büfe ve toplu tüketim (Catering) konularıyla ilgilenmektedir.

İşletmedeki mevcut pazarlama birimi dağıtım konusunda uzmanlaşmıştır. Büfe ve toplu tüketim ilgi alanları içinde yer almaktadır. Halk Ekmek'in pazarlama uygulamalarında dikkat çeken hususlar şu şekilde açıklanabilir:

Ürün Politikası: Üretimde dikkate alınan başlıca unsurlar; kalite, güvenilirlik, hijyendir. Bu unsurlardan ödün verilmez. Ürün sürekli geliştirilmeye çalışılır. Ar-Ge departmanı bu konu ile ilgili çeşitli çalışmalar yapar. Bilimsel çalışmalara destek verilir.

Dağıtım Politikası: Firmada üretilen ürünler insanların daha kolay ulaşabileceği İHE bünyesine ait büfelerde satılır. Böylece müşteriler ürünlere kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Üretilen ürün ekme ve çeşitleridir. Raf ömrü kısa olduğu için amaç raf ömrü içerisinde (bir gün) ürünü müşterilere etkin bir şekilde ulaştırmak ve satışını sağlamaktır. Dağıtım fabrikadan bayilere yapılır. İHE bünyesinde aracı bir lojistik ağ mevcuttur.

Tutundurma Politikası:

Tutundurma metotlarından reklam ve halkla ilişkiler etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

Firmadaki reklam çalışmaları:

- 1-İETT'ye ait halk otobüslerinin içinde reklam çalışması
- 2-Büfe tasarımları, büfelerdeki etiketler
- 3-Tanıtım videoları şeklindedir.

Fiyat politikası:

İHE'nin kuruluş amacı İstanbul halkına uygun fiyatlarda ekme üretilip dağıtımını sağlamaktır. Bu amaç fiyat politikasına yansımıştır. Piyasa fiyatlarının altında düşük fiyat stratejisi uygulanmaktadır. İstanbul Ekme Pazarında şüphesiz en büyük pay İHE'nindir. Bu durum düşük fiyat stratejisinde yüksek kar elde etmesine yol açar.

Satış sonrası hizmet politikası:

Halkla ilişkiler işletme ile çevresi arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi ve sürdürülmesi çabasıdır. Halkla İlişkiler departmanı sayesinde herhangi bir müşteri şikayeti olduğunda hemen şikayetle ilgilenilir. Müşterinin mağduriyeti giderilir.

2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemi (CRM)

Firma içinden endüstri mühendislerince üretilen müşteri ilişkileri yönetim programı kullanılmaktadır Program daha çok şikayet takip amaçlı kullanılmaktadır. Gelen şikayetler sisteme girilir. Şikayet türü(ürün hakkında, bayii hakkında, tedarikçiler hakkında),şikayet eden kişi, Şikayetin içeriği kaydedilir. İlgili birimlere haber verilir. İlgili birimlerden alınan cevaplar doğrultusunda müşteriye geri dönüş yapılır ve şikayet kapatılır. Şikayet eden müşteri, ürün bayii veri tabanına kaydedilir. Veri tabanındaki bilgiler ışığında aylık, yıllık raporlar hazırlanır. Yönetime verilir. Yönetimde bu bilgiler doğrultusunda iyileştirmeler yapar.

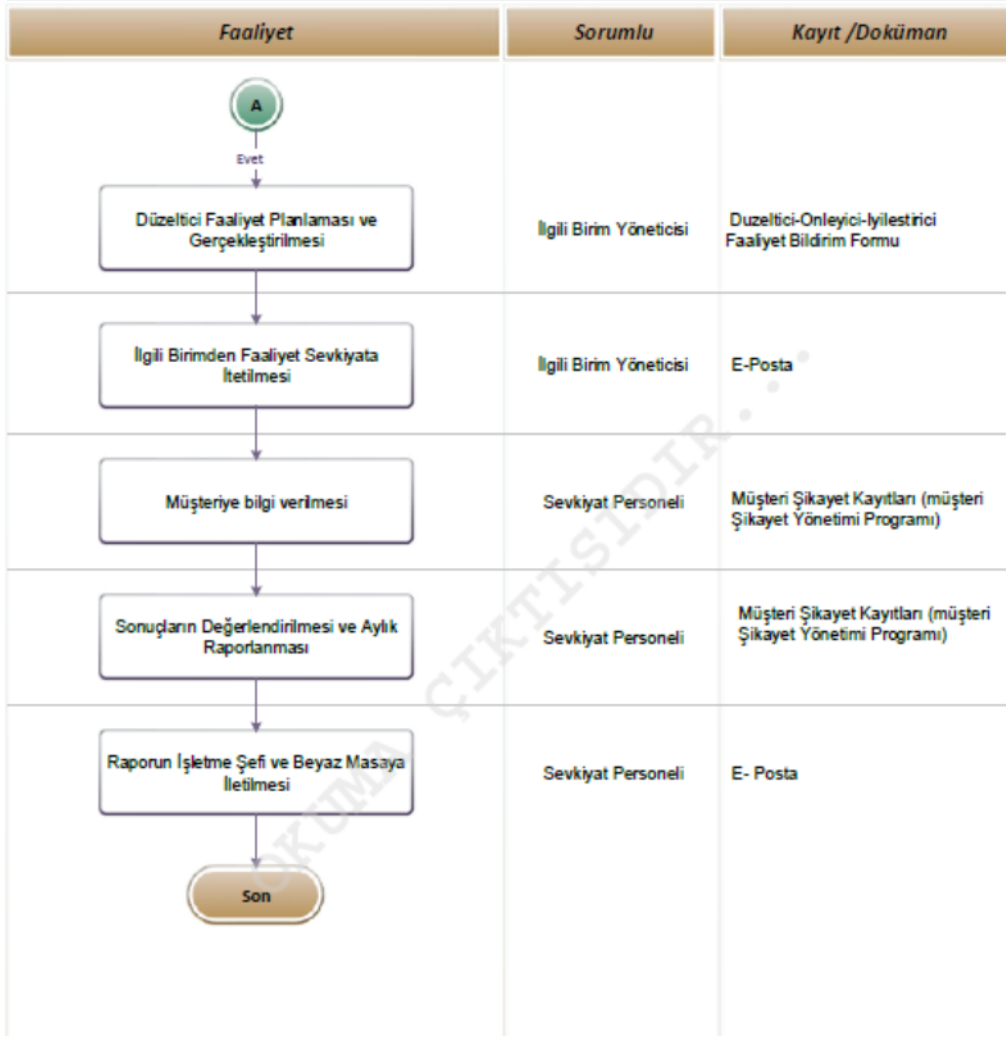
Örneğin en çok şikayet alan ürünü belirleyip yönetim kurulu toplantısı sonucu üretimde iyileştirmeler yapılmıştır.

Müşteri Şikâyetleri Süreci

İHE firmasında müşteri şikayetleri belirli süreçler etrafında değerlendirilmektedir. Bu çerçevede incelenen süreçler şu şekildedir;

Faaliyet	Sorumlu	Kayıt /Doküman
<p>Başlangıç</p> <p>Müşteri Şikayetinin kayıt altına alınması</p>	Sevkiyat Personeli	Müşteri Şikayet Kayıtları (müşteri Şikayet Yönetimi Programı) D02.01-F08 Büfe Anket Formu
<p>Şikayete göre ilgili birime iletilmesi</p>	Sevkiyat Personeli	Bizzat, posta E-mail, Faks
<p>Aksiyon Alınacak mı?</p> <p>Hayır</p> <p>Evet</p>	İlgili Birim Sorumlusu	
<p>Müşteri Bilgilendirme</p>	Pazarlama ve Sevkiyat Personeli / Sorumlusu	Müşteri Şikayet Kayıtları (müşteri Şikayet Yönetimi Programı)
<p>Müşteri Şikayetinin Giderilmesi (Düzeltilme)</p>	İlgili Birim Sorumlusu	
<p>Düzeltilici Faaliyet Gerekli mi?</p> <p>Hayır</p> <p>Evet</p>	İlgili Birim Sorumlusu	Düzeltilici Faaliyet Raporu
<p>A</p>		

Şekil 4.2: İHE Müşteri Şikayet Şeması



Şekil 4.3: İHE Müşteri Şikayet Şeması 2

4.12 İHE ERP’de Üretim Ve Kalite Kontrol

4.12.1 ERP Sistemleri

ERP sistemleri İngilizcede karşılığı (Enterprise Resource Planning -ERP) olmakla birlikte Türkçedeki kullanımı kurumsal kaynak planlama veya işletme kaynak kullanımı şeklindedir, başka bir deyişle işletmelerin mal ve hizmet üretiminde kullandıkları iş gücü, makine, teçhizat, malzeme gibi kullanılan girdilerin verimli kullanımını sağlayan bütünleşik sistemin adıdır. Kurumsal kaynak planlaması (KKP), işletmeye ait tüm dataların bir araya getirilmesini amaçlayan kolay kullanımı ile bilinen sistemlerdir. Bilgisayar ortamında klasik KKP programı bilgisayarın belirli donanım ve yazılımlarını kullanıp işlem

yapmaktadır. Bu yazılım sistemleri, farklı veri tabanlarını korumak için bütünlük 'database' oluşturur.

KKP işletmeye ait tüm kaynakların bir araya getirilip en etkin şekilde kullanımı için hazırlanmış sistemlerdir. Ortaya çıktığında daha çok üretim yapan firmalarda tercih edilmişse de günümüzde birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Günümüzde işletmenin türüne bakmadan tüm alanlarda temel faaliyetleri kendi bünyesinde bir araya getirebilmektedir. KSS'nin özellikle ekonomik sorumluluk, sürdürülebilirlik, hesap verilebilirlik ilkeleriyle oldukça uyuşan ERP sistemlerini kullanan İHE'nin bu alanda da başarılı bir sürece imza attığı ifade edilebilir.

İHE'de Sık Kullanılan ERP Modülleri;

Üretimde :

- Mühendislik alanında
- Malzeme listeleme alanında
- Çizelgelemede
- Kapasite analizinde
- İş Emri yönetiminde
- Kalite Kontrol çalışmalarında
- Maliyet yönetiminde
- Üretim işlemlerinde
- Üretim projelerinde
- Üretim akışlarında

Tedarik Zinciri Yönetiminde:

- Envanter yönetiminde
- Sipariş girişinde
- Satın almada
- Ürün yapılandırmasında
- Tedarik zinciri planlamasında

- Tedarikçi çizelgelerinde

Mali Yönetimde:

- Genel hesap defterinde
- Nakit yönetiminde
- Nakit çıkışlarında
- Nakit girişleri
- Durağan varlıklar

Proje Yönetiminde:

- Maliyet hesaplamada
- Listeleme işlemlerinde
- Süre ve harcama analizlerinde
- Faaliyet yönetiminde
- İnsan Kaynakları Yönetiminde:
- İnsan kaynaklarında
- Maaş bordrolarında
- İşletme içi eğitiminde
- Çalışanların çalışma süresi ve devamlılığı
- Faydalar

Müşteri İlişkileri Yönetiminde:

- Satış ve pazarlamada
- Komisyonlarda
- Hizmetlerde
- Müşteri sözleşmelerinde
- Yardım hattı desteğinde

Halk Ekmek Şirketinde Uyum Soft'un hazırladığı ERP program kullanılmaktadır.

4.12.2 Uyumsoft ERP

Firmada kullanılan ERP sisteminde her departman sadece kendini ilgilendiren ERP bölümüne erişebiliyor. Modüller arasında erişim txt dosyaları yardımıyla sağlanıyor.

Uyumsoft ERP'nin Özellikleri:

- **Güvenilirlik:** Projeye başlamadan önce danışmanlar tarafından kurumun genel taraması yapılır, gerekli olan tüm ihtiyaçlar belirlenir, şirket sahipleri tarafından paylaşılır bunun üzerine çıkarılacak zaman, ücret ve proje kapsamı konusunda yöneticilere bilgi verilir.
- **Geliştirilebilir altyapı:** Gerektiğinde firmanın değişen ihtiyaçlarına göre geliştirilmeye müsait şekilde veri tabanı hazır bırakılır. Bağımsız database fırsatı sunulur.
- **7/24 çalışabilme:** Program internet üzerinden kullanıma açık web tabanlı olduğundan zaman ve mekân şartı aranmadan her yerden istenilen zaman diliminde kullanıma açıktır.
- **Entegrasyon:** Firmaların ihtiyacına göre belirlendiği için tüm süreçlerdeki faaliyetler tek bir yazılım içinde birleştirilmektedir.
- **İşlevsellik:** şirkete özgü iş yapma tarzına ve adımlarına göre yeniden tasarıma sokulabilme özelliği vardır.
- **Çoklu dil seçeneği:** Türkçe'nin yanında programda kullanılan diller vardır bunlar: İngilizce, Almanca, Rusça, Farsça, Arapça, Azerice, Fransızca. 8 dil desteğine sahiptir.
- **Karar desteği:** Tüm aşamalardaki çalışmalarını yapan kişilere tahmini öngörü şeklinde değil veri vererek daha doğru adım atılmasına olanak verir.
- **Şirket içi paylaşım olanağı:** Verilerin tüm çalışanlarla paylaşılması özelliğine sahiptir.
- **Güçlü teknoloji:** Kolay anlaşılır, kolay yazılım mimarisi ile çalışan database'e sahiptir.
- **Fiyat avantajı:** Rakiplerinin fiyatlarıyla mukayese edildiğinde uygun fiyat fırsatı sunar.

- Danışmanlık desteği: Kurulum sürecinden başlayıp, Uyumsoft yazılım firmasının desteği kurulum sonrası da devam etmektedir.
- Güncelleme garantisi: İnternetin ve iş dünyasının gelişmelerini takip ederek programda yapılacak iyileştirmelerden online şekilde güncelleme garantisi sunar.
- Yaygınlık: Uyumsoft ERP, Türkiye'deki birçok şirket, işletme fabrikada verimliliği belirlemek için kullanılmakta, aynı zamanda üniversitelerde eğitimde yardımcı olarak kullanılmaktadır.
- Görüntüyü yazıya çevirme: Sahip olduğu Optik Karakter Tanıma (OCR) ile, internetteki resimler üzerinde bulunan yazıyı tanıyıp normal yazıya çevirebilir.

4.12.3 Firmada Kullanılan Modüller

İHE'de kullanılan diğer modüller ise şöyle sıralanmaktadır:

- Genel Muhasebe
- Sevkiyat Yönetimi
- Nakit Yönetimi
- Banka Yönetimi
- Kambiyo Yönetimi
- Tedarikçi Müşteri Yönetimi
- Sabit Kıymetler
- Data Transfer
- Envanter Yönetimi
- Fatura
- Satış Sipariş Yönetimi
- Kalite Kontrol
- Tesis Bakım
- Bütçe Yönetimi
- Sevkiyat İşlemleri
- Nakit Akış

-Üretim

-Sözleşme

4.12.4 Kalite Kontrol

-Tedarikçi Tanım İşlemleri (Tedarikçilerin bilgileri buradan kayda alınıyor.)

-Tedarikçi Değerlendirme Bilgileri (Tedarikçinin sağladığı ürün veya hizmete göre değerlendirme kriterleri mevcut)

-Sipariş Bazında Tedarikçi Değerlendirme

-Kalite Kontrol Emirleri

-Kalite Kontrol Onayı

-Tedarikçi Değerlendirme İşlemi

-Düzeltilici Faaliyet Talebi (Gelen mamulün iade edilmesi gereken durumlarda kullanılır.)

-Üretim Kalite Kontrol Sonuçları

Kalite kontrol modülünde ilk olarak kalite kontrol emirleri oluşturulur. Mamul gelir. Numune alınarak laboratuvarında nem seviyesi, gluten miktarı gibi faktörler incelenir. Eğer bu testlerin sonuçları güvenilirlik aralığında değilse mamul geri gönderiliyor. Eğer ölçülen seviyeler uygunsa sistemde kalite kontrol onayı veriliyor. Sonrasında sipariş bazında tedarikçi değerlendirme işlemi yapılıyor.

Örneğin laboratuvarında yapılan deneyler sonucu nem miktarının yüksek çıkması sebebiyle bir kamyon un çuvalı iade edilmiştir. Bu derece titiz davranılmasının sebebi ise fabrikada tutulan stok miktarının çok yüksek olmasıdır. Olası bir böceklenme sonucu tüm hammadde ziyan olabilir. Buda çok yüksek maddi zarara neden olur.

-Ürün Kalitesi (%55)

-Sipariş Miktarına Uygunluk(%25)

-Temine Uygunluk(%20)

Yukarıda üç faktöre göre standart değerler göz önüne alınarak değerlendirme yapılıyor. Verilen puanların ağırlıklı ortalaması alınarak her sipariş için bir değerlendirme puanı oluşturuyor. Her sene başında tedarikçiler belirlenirken

programın tedarikçi değerlendirme işlemi fonksiyonu tarafından verilen puanların ortalamaları alınıyor. Alınan ortalama;

100 ile 90 arası ise= Çok iyi tedarikçi, bu tedarikçiyle çalışılmalı

90 ile 70 arası ise=İyi tedarikçi

70 ile 50 arası ise=Orta tedarikçi

50 ile 0 arasında ise= Kötü tedarikçi, bu tedarikçi ile çalışılmamalı

Bu kriterler doğrultusunda yönetim kurulu çalışacakları tedarikçileri belirliyor.

Bu sistem tedarikçilerin değerlendirmesini, takibini, hammaddelerin kalite kontrolünün yapılmasını sağlıyor. Sistemin sağladığı bilgiler ışığında iyileştirmeler yapılıyor.

4.12.5 ERP Sisteminin Alt Birimleri

1. Satınalma

ERP’de Satınalma modülleri aşağıdaki gibidir:

- Talep işlemleri
- Satınalma siparişleri
- Satın Alma Bordro Giriş
- Detay Giriş
- Teklif işlemleri
- Teslim tarihine göre siparişler
- Sipariş Listesi

Satınalma ise iki şekilde yapılır;

1-İhale ile satınalma

2- Doğrudan temin satınalma

Firmada gelişmiş bir MRP modülü mevcut. Ancak firma ihale usulü çalıştığı için MRP modülü etkin olarak kullanılmamaktadır. MRP modülünde hammadde girişi, satın alma siparişleri gibi bölümler vardır. Her hammadde için emniyet stok miktarı belirlenmiştir. Sene başında talebi belli olan hammaddeler için ihale ile alım yapılır. Örneğin un hammaddesi her sene ihale ile alınır. Talep

çok yüksek olduğu için birden fazla işletme ile anlaşma yapılmıştır. İhale ile alınamayan ürünlerde talepte bulunulur. satınalma bölümü inceler ve satınalma siparişleri verilir. Bu şekilde satınalma işlemleri yapılmış olur.

2. Stok Yönetimi

Stok hareket görmüş veya görecek olan mallara denir. Stok modülü ile entegre çalışan modüller: satın alma, sipariş, satış, fatura ve lojistik. Stok yönetiminde, stoktaki malların miktarı, alış ve satış fiyatları arasındaki ilişki önemlidir. Malların depoda yeri ve miktarı, hangi rafta olduğu, ebat ve ağırlıkları yanında fiyatlarının bilinmesi en önemli önceliği oluşturur. Mallar alınırken, hangi depodan nakledileceği, barkodun yerleştirilmesi, raftaki fiziki konumu, kimden temin edildiği, alış fiyatı, kaç adet olduğu yanında ödeme şartları ile ödeme vadeleri programa işlenir.

Mal satış hareketlerinde siparişlerin alınması, siparişlerin nakliyesi için dağıtım, depodan malların alınması, ambalajlama, sevkiyata hazırlık şeklinde üç aşamalık işlem uygulanır. Alınan sipariş adından gelen siparişlerin düzgün dağıtımı, sipariş geçilen listelere göre malların depodan toplanıp ambalajlanması, fatura, irsaliyenin hazırlanıp sevk durumuna hazırlanması aşamasıdır. ERP sistemlerindeki yazılım sipariş sürecinden başlayıp verildiği kargoya kadar tüm süreçler izlenmektedir.

Stok Modülü Fonksiyonlarında yapılan işlemler

- Ürün temelli stok tutma
- Ürün temelinde cari stok grafik özelliği
- Gerçek stok / kullanılabilir stok takibinin yapılması
- Alınan sipariş ve rezervasyonların takip edilmesi
- Verilen siparişin takibi
- Belirli tarihlerdeki stok işlemlerini gösterme
- Stok hareketlerini print edebilme, kağıda yazdırma, PDF dosyasına çevirme ve e-mail ortamında yollama
- Yer bazında ürün stok görüntüleme
- Alım irsaliyesi hazırlama ve güncelleme

- Satış irsaliyesi hazırlama ve güncelleme
- Siparişleri otomatik sevk emrine dönüştürme
- Stok açılış fişi hazırlama
- Stok fişini hazırlama
- Depo / yer bazında stok sayım takip
- Stok sayım ve el terminal entegrasyonlarını sağlama
- Stok Stratejisi Tutma
- Ürün temelinde stok stratejisi belirleme
- Minimum stok, maksimum stok miktarı belirleme
- Depo ve/veya tedarikçi temelinde tedarik zamanı belirleme
- Yeniden sipariş noktası belirleme
- Stok durum belirleme
- Minimum stok ikazı verme

3. Depo Yönetimi

İşletmede bulunan depolar;

-Edirnekapı depo

-Cebeci Depo

-Cevizlibağ Depo

-Geçici depolar

Her deponun kapasitesi, kullanım amacı, hangi üründen koyulabileceği gibi bilgiler belirlenmiştir. Buna göre planlaması yapılmıştır.

Depo Alan Yönetimi Fonksiyonları;

- Sınırsız depo tanımı yapabilme
- Depoyla ilişkili sayısız yer alanı belirleme
- Depoyla ilişkili şubeler atama
- Depo yöneticisi atama
- Depo bazında zamansal ürün kategorisi alanı belirleme

- Ürün, depo ve lokasyon bazında raf bilgisi belirleme





5 İBB KURULUŞU İHE’NİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölümde araştırma konumuz olan İHE’nin yapısı, işleyişi, amacı ve toplumsal faydası incelenmiştir.

5.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmamızın konusu yerel yönetimler kapsamında sosyal sorumluluk kavramının ve faaliyetlerinin ele alınması, bu kapsamda da İstanbul Halk Ekmek A.Ş.’nin incelenmesidir.

5.2 Araştırmanın Sorunu

Araştırmamız çerçevesinde yerel yönetimlerin sosyal sorumluluk faaliyetleri incelenmiştir. İncelemede İHE’nin faaliyetlerinden aktarımlarda bulunulmuştur. Sosyal sorumluluk hem ekonomik hem toplumsal faydayı içeren önemli bir konudur. Sosyal sorumluluk alanında özel sektörün faaliyetleri her geçen gün gelişmektedir. Bu nedenle sosyal devlet ilkesi gereğince yerel yönetimlerin ve bu yönetimlere ait kuruluşların da sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede yerel yönetimlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl yürüttükleri, bu kapsamda neler yaptıkları, bir belediye kuruluşu olan İHE’nin sosyal sorumluluk anlamında rolü araştırmamızın sorununu oluşturmaktadır.

5.3 Araştırmanın Amacı

Sosyal sorumluluk bireysel bazdan başlayıp yerel ya da özel tüm kurumların çalışmalarının kapsamında olması gereken bir konudur. Sosyal devlet anlayışı çerçevesinde devletin asli görevleri olan ve iyileştirilmesi gereken ancak kimi zaman yeterli olamadığı eğitimden sağlığa, çevreden kadın sorunlarına uzanan çok sayıda konuda özel kurum ve kuruluşlar, devreye girerek çeşitli projeler hayata geçirmektedirler. Bu çalışmada özel kuruluşlardan ziyade kamu

kuruluşlarının sosyal sorumluluk anlamında rollerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda da İstanbul'un genelinde hizmet veren İHE'nin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve çalışmalarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

5.4 Araştırmanın Önemi

Özel ya da kamu kurumlarının, toplumların değişen beklentilerini, ihtiyaçlarını dikkate almadan sağlıklı bir şekilde hayatlarına devam ettirmeleri mümkün değildir. Kurumlar ekonomik ve ticari faaliyetlerini sürdürürken diğer yandan da toplumun eğitim, sağlık, çevre, kültür, sosyal anlamda kalkınmasını, refahını düşünmek ve bu konuda faaliyet göstermek durumundadırlar. Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelere paralel olarak özel kuruluşların yapmış oldukları sosyal sorumluluk projeleri konusunda literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır. Ancak genel literatür taramasında yerel yönetimlerin KSS uygulamalarının incelendiği çalışmaların çok az olduğunun görülmesi çalışmanın bu konuya yönlendirilmesine neden olmuştur. Yerel yönetim bağlamında konuyla ilgili çalışmanın azlığı bu çalışmayı daha önemli kılmaktadır. İHE ile ilgili ciddi bir araştırmanın olmaması dünyanın ve ülkemizin çeşitli yerlerine (yurt dışı Kazakistan, Arabistan, Irak vb. yurt içi Balıkesir BB, Bursa BB, Kayseri BB) bilgi transferi/tecrübe paylaşımı yapması nedeniyle örneklem olarak ele alınmıştır. Ülkemizde öncü ve büyük kuruluşlardan sayılmaktadır.

5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez kapsamında literatür taramasıyla elde edilen bilgilerin yanı sıra İHE yetkilileri ile mülakat yapılarak İHE'nin genel çalışma yapısı ve sosyal sorumluluk anlayışı üzerine veri elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak yerel yönetimlerde görevli yetkililerin sınırlı biçimde bilgi aktarma yetkilerinin olması, yöneticilerinin bilgi verme, konuşma konularında isteksiz olmaları bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle bir üst düzey bir de orta düzey yönetici ile görüşme izini verilmiştir.

5.6 Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında örnek şirket incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çeşitli birincil ve ikincil kaynaklardan İHE ile ilgili bilgiler toplanmış ve bunlar literatür kısmında aktarılmıştır. İHE'nin özellikle KSS kapsamında yaptığı çalışmalar hakkında bilgiler bu kaynakların dışında şirkette görev yapan üst düzey iki yetkili ile gerçekleştirilen mülakatlarla da desteklenmiştir.

Yetkililere yöneltilen sorular hazırlanırken yarı yapılandırılmış soru tekniğinden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında doyurucu bir teknik görünümü arz etmektedir. Bu görüşme, kalitatif araştırma içerisinde görülebilir (Ekiz, 2003). Bu yarı yapılandırılmış tekniğin bize sunmuş olduğu kolaylık önceden hazırlanmış olan soru protokol çerçevesine bağlı olarak yapılması ile daha basit ve karşılaştırılabilir veriyi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu durum sosyal bilimlerde yapılan çalışmaları daha kolay araştırma imkânı vermektedir. Bu kapsamda Carroll'ın (1979) Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli'nden yola çıkarak dört ana başlık altında yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır.

- Yasal ve Ahlaki Sosyal Sorumluluk,
- Ekonomik ve Yasal Sosyal Sorumluluk,
- Sağduyulu Sosyal Sorumluluk,
- Kurumsal İletişim/Tasarım ana başlıkları altında toplam 26 soru hazırlanmıştır. Mülakatlar bu sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

5.7 Araştırmanın Soruları

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

1. İHE yasal ve ahlaki sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır?
2. İHE Ekonomik sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır?
3. İHE Toplumsal (sağduyulu) sorumluluk kapsamında neler yapmaktadır?
4. İHE kurumsal iletişim sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır?

Bu kapsamda hipotez olarak;

1) İHE bir yerel yönetim kuruluşu olarak sosyal sorumluluklarının bilincinde olan bir kuruluştur.

2) İHE bir yerel yönetim kuruluşu olarak inovatif ve yenilikçi bir kuruluştur.

5.8 Bulgular ve Yorum

Yöneticilerle yapılmış olan soru çalışması, bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmuştur. İHE’de görevliler bilgi verme/açıklama yetkilerinin sınırlı olması, yasal çerçeveler doğrultusunda belli oranda bilgi alınabildiği için İHE’de bir üst ve bir orta düzey yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. 09 Şubat 2017 ve 10 Şubat 2017 tarihlerinde İHE’nin Cebeci fabrikasında ilgili kişilerle ayrı ayrı yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Tarafımıza aktarılan bilgilere sadık kalınmıştır. Bu mülakat doğrultusunda edinilen bulgular aşağıdadır. İHE, İBB’nin bir iştiraki olmasına rağmen İBB’den yapılan açıklamaya göre bir bilgi verilemeyeceği için görüşme sadece İHE yetkilileri ile sınırlı kalmıştır.

1. Yasal ve Ahlaki Sosyal Sorumluluk

Soru. Müşteri şikâyet ve taleplerini ne oranda ve nasıl değerlendirilmektedir?

Üst Yönetici 1. Firmamızda müşteri şikâyetleri hassasiyetle değerlendirilmektedir. Bu çerçevede şikâyetler İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı bir birim olan Beyaz Masaya sevk edilmektedir. Daha sonra telefon, mail veya mektup yoluyla dışardan gelen şikâyetler-istekler raporlama sistemi ile kuruma ulaşmaktadır. Sorunun çözümü ve şikâyetçi veya istekçinin bilgilendirilmesi ile bu işlemler sonuçlandırılmaktadır. İHE olarak (yapılan - yaptırılan araştırmalar) AR-GE (müşteri beklentileri, yeni pazar arayışları, yönetimin istekleri doğrultusunda yapılmaktadır.) ve anket-araştırma (yılda bir genel müşteri anketi) çalışmasıdır.

Orta Düzey Yönetici 2. Çağımızda iletişim olanaklarının çok ileri düzeyde olmasının da katkısı ile müşterilerimizin ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için teknik destek hizmeti ile danışmanlık hizmeti verilmektedir. Müşteri memnuniyeti yönetim sistemi kapsamında şikâyet inceleme ekibi (Beyaz Masa) şikâyetin her aşamasından sorumludur. Müşterilerin istekleri ve şikâyetleri aşağıdaki aşamaları takip eder:

1. Şikâyetin sisteme girişinin yapılması

2. Sisteme düşen şikayetin onaylanması,
3. Şikayetle ilgili gelişme süreci,
4. Şikayetin ana temel sebebinin belirlenmesi,
5. Şikayetin sonucu noktasında bilgilendirme

Soru. İHE, Müşterilere karşı yasal sorumluluklarını yerine getirme noktasında neler yapılmaktadır?

Üst Yönetici 1. Firmamızda yasal mevzuat çerçevesinde faaliyet gösterilmektedir. Bu çerçevede tüketicilerin sağlıklarını korumak için alınan önlemler yasal mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca firmanın yerleşkesi ve üretim aşamaları yasal mevzuat çerçevesinde düzenlenmiştir. Buna ek olarak ekmek satımıyla ilgili fiyat düzenlemeleri yine mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Orta Düzey Yönetici 2. Firmamızda yasal mevzuat çerçevesinde tanıtıcı afiş, reklam ve fuar çalışmaları yapılmaktadır. Bu çerçevede müşterilerin talepleri imkânlar çerçevesinde karşılanmaktadır. Kurumun zarara uğramaması için muhasebe ve hızlı iletişim imkânlarından maksimum seviyede faydalanılmaktadır.

Soru. Yanıltıcı veya eksik bilgi içeren reklam ve tanıtımlar konusunda ne oranda duyarlılık gösterilmektedir?

Üst Yönetici 1. Üretici ve satıcının tüketici ile iletişim kurmasını sağlayan tanıtım ve diğer pazarlama araçları olarak kabul edilebilir. Bilindiği üzere üretim yapan firmaların müşteri gözündeki değeri, itibarı hem ulusal ölçekte hem de uluslararası planda son derece önemlidir.

Üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin reklam, tanıtım ve diğer medya araçlarıyla yaptıkları pazarlamada Reklam Kurulu tarafından 10 Ekim 2006'da alınan kararla tüketiciyi aldatmaya yönelik yaptığı satışlar ayıplı mal ve hizmet kapsamında değerlendirilerek bedelin iade edilmesi kararlaştırılmıştır.

Tüketiciyi Koruma Kanununun 16.Maddesine göre Tüketiciyi aldatmaya yönelik, tüketicinin bilgi eksikliğinden faydalanıp istismar edilmesi, tüketiciyi tehlikeye sokabilecek, suça özendirilen, şiddet barındıran, halk sağlığını bozmaya yönelik ilan, reklam, tanıtıma yasak getirilmiştir.

Bu yasaya karşı gelenler ile ilgili Rekabet Kurulu'nca istismarın niteliğine göre birlikte ya da ayrı ayrı tedbiren üç aya kadar durdurma, düzeltme, para cezasına çarptırma seçeneklerinden biri uygulanır.

Halk ekmeğın önemi; piyasaya etkisi çerçevesinde un ve ekmek piyasasını dengede tutmak, fiyat istikrarını sağlamaktır. Ayrıca hijyene önem verilmesi, ürünlerin kaliteli olması, piyasadān daha uygun fiyatların olması ve çeşitlilik, sürekli inovasyon anlayışıyla alanında öncü olmak şeklinde tanımlanabilmektedir.

Orta Düzey Yönetici 2. Kurumumuzda zarar teşkil edecek reklamlar ile yasal çerçevede mücadele edilmektedir. Bu tür durumlara karşı büfelerimiz ve web site araçlarımıza reklam afişleri ekleyerek çözüm üretiyoruz. Yine yasal zeminde hukuki mücadelelerimiz de olmaktadır. Amacımız yanlış bilginin düzeltilmesi ve doğru bilginin aktarılması bu anlamda mahkeme kararıyla tezkir de yayınlamaktayız.

Soru. İHE deki kurumsal sosyal sorumluluk ve kaynak kullanımı hakkında bilgi verebilir misiniz?

Üst Yönetici 1. Kurumsal vatandaşlık anlayışı gereğince, verimliliğe odaklanan, riskleri daha önce belirleyip önleyici tarzda hareket süreci geliştiren proaktif yaklaşım sergileme. İş yapma biçimi anlayışımız buna göre şekillenmektedir. Tüm faaliyetlerimizde, sınırlı kaynakları etkin halde kullanıp, sürdürülebilir şekilde stabil değer ortaya koymayı amaçlamaktayız.

Kaynakları verimli değerlendirmek için sorumlu davranış sergileme yanında sorumlu vatandaşlık örneği de göstermekteyiz. İçinde yaşadığımız dünyanın bize sunduğu sınırlı kaynakların farkında olup çevreye, insanlığa, gelecek nesillere aktaracağımızın bilincindeyiz.

Orta Düzey Yönetici 2. Halk ekmek marka imajı kurumu olması hasebiyle yurt içinde olduğu gibi Uzak Doğu, Avrupa, Asya da ve Afrika da bulunan birçok ülkenin dikkatini çekmiş ve bu konuda birçok ülkeden bilgi ve teknoloji transferi ve tecrübe paylaşımı talepleri gelmiştir.

Nitekim bu konuda Kırgızistan'ın başkenti Bişkek de "Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı" işbirliği ile kurulan ve endüstriyel üretim yapmak üzere faaliyetine başlayan halk ekmek fabrikasına İHE tarafından teknik danışmanlık ve inovasyon desteği sağlanmıştır. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulan ekmek fabrikasına da inovasyon desteği ve teknik danışmanlık desteği sağlanmaktadır. Dünya çapında örnek bir kurum haline gelmiştir. Yenedünya da

varlığını devam ettirmek için lazım olan bilgi paylaşımı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile yerine getirilmektedir.

2. Ekonomik ve Yasal Sosyal Sorumluluk

Soru. İHE'nin ürettiği mal ve hizmetler ile ilgili sorumluluk alanlarınızdan bahsedermisiniz?

Üst Yönetici 1. İstanbul Halk Ekmek A.Ş., İBB iştirakidir. Aynı zamanda bağımsız denetime tabii bir şirkettir. Buna ilişkin ekonomik ve mali raporlar (şirketin web sayfasında) linki altında ilan edilmektedir. İHE iş süreçlerinde entegrasyonu sağlanan bütünleşik bir kurumsal sorumluluk anlayışını sorumlu iş yapma stratejisinin temeli olarak saymaktadır. Bu şekilde sorumlu iş yapma yönelimi dört ana başlıkta toplanabilir: Kurumsal Yönetim, Sorumlu Kazanç, Sorumlu Yatırım ve Yerel İstihdam.

Sürdürülebilir büyüme hedeflerini yakalama noktasında yatırımlara devam ederken pazarın doğrudan ve dolaylı etkileşim alanlarını göz önüne alarak sorumluluklarını yerine getirir. Faaliyette buldukları marketlerde operasyonlarını ekonomik büyümenin önemli aktörlerinden biri olma anlayışı ile yönetmelerini ve değer zinciri kapsamında en üst seviyede ekonomik fayda elde etme önceliklidir.

Orta Düzey Yönetici 2. İHE'de başta Türk Gıda Kodeksi Ekmek ve Çeşitleri Tebliği olmak üzere ilgili mevzuat kriterlerine uygun ürünler üretilmekte, hammaddenin tedarik olması ve son ürüne kadar, kalite kontrol analizleri(hammadde son üründe nem, kül vb. analizleri), proses kontrolleri, son ürün kontrolleri(görsel kontroller, gramaj kontrolleri vb.) ve gıda güvenliği yönetim sistemi doğrulama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Soru. Hizmet noktaları nasıl ve neye göre belirlenmektedir?

Üst Yönetici 1. Firmamızda ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet noktaları belirlenmektedir. Bu belirleme işleminde bölgenin demografik özellikleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca bazı durumlarda eksik rekabetin bulunması o bölgede faaliyet göstermemize neden olabilmektedir.

Orta Düzey Yönetici 2. Öncelikle bayilerimizi de çalışan olarak değerlendirmekteyiz. Bu nedenle bayilik başvuruları fabrikalarımızda kabul

edilmektedir. Daha sonra talepler kurumumuz tarafından incelemeye alınıp saha araştırmasından sonra onay aşamasına ulaşılmaktadır.

Soru. Personelin kalifiye olması konusunda neler yapılmaktadır?

Üst Yönetici 1. Personelin verimli çalışması, taşıdığı niteliklerin yaptığı veya yapacağı işe uymasına bağlıdır. Bu denge bozulduğu zaman ortaya eğitim ihtiyacı doğar. Şirketler bu sorunlar ile karşılaşmamak için eğitilmiş personelleri bünyesinde barındırmak isterler.

Bu yüzden firmamızda personel eğitimi çok önemli olmakla beraber işletmeye ve personelin kendisine önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlardan bazıları; üretimin miktar ve kalitesini artırır. Daha kolay personel bulunmasını sağlar. Yönetici ile iş gören sınıf arasında ilişkilerin gelişmesini sağlar. Ayrıca eğitilmiş personellerde, personelin güven ve başarı duygularının gelişmesine olanak sağlar.

Orta Düzey Yönetici 2. Kurumsal kimliği ön planda olan bir işletmemiz personel yetiştirmeye büyük önem vermektedir. Bu nedenle firmamızda çalışanlarımızla bir bütün halinde faaliyet göstermekteyiz. Bu nedenle onların gelişimi için akreditasyon işlemleri ve saha çalışmaları yapılmaktadır.

Soru. İleri teknoloji ne kadar önemlidir?

Üst Yönetici 1. İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde kullanacakları teknolojide uygun değişim yaparak pazarda daha güçlü duruma gelmeleri önemlidir. İçinde bulunduğumuz sektör çalışma, teknolojik inovasyon açısından iç ve dış piyasadaki hacmi ile önemli yere sahiptir. Bu yüzden teknolojik yenilikler için verilecek kararlar da önem taşır. Teknolojinin değişimi önündeki en büyük engel finansman sorunu geldiği açıktır. Teknoloji yoğunluklu üretim ve yönetim araçlarını kullanmak piyasada rekabet edebilme açısından büyük önem taşır. İşletmeler finans sorununu çözmeleri halinde rekabet için ciddi bir adım atma olanağına sahip olur.

Orta Düzey Yönetici 2. İHE piyasada en ileri teknoloji kullanan kurumların başında gelmektedir. Dezenfekte edilmiş araçların ve makine parkurunun daima ‘hijyen kuralları uyum raporlaması’ yapılması gerekmektedir. Bu nedenle Ar-Ge çalışmalarımızda sistemli olmaya özen gösterilmektedir. Bu çalışmaların da yeni teknolojilerle ancak sağlanması mümkündür 16 ile 20 milyon civarı

İstanbul halkına hizmet ettiğimiz bilincindeyiz. Bu kapsamda 3 fabrikamıza ilaveten Hadımköy bölgesine yeni “yarı donuk ürünlerin” üretileceği fabrika çalışmamızın temelleri atılmaktadır. Bant sistemi ile üretim yapılması fabrikanın üretimini kolaylaştırmaktadır. Muhasebe sistemimizden araç güzergah hesaplamasına kadar tüm faaliyetler elektronik ortamda takip edilmektedir. Zinde bir kurum olabilmek için teknolojiden azami derecede istifade edilmektedir.

Soru. Yeni hizmet ve ürünler sunma konusunda nasıl çalışmalar yürütülmektedir?

Üst Yönetici 1. Ekim 2016 itibari ile İstanbul Halk Ekmek A.Ş.’nin Cebeci, Edirnekapı ve Cevizlide 3 fabrikası, 339 bayi, 560 büfe bulunmaktadır. Toplam 93 araç ile 2396 dağıtım ağıyla büfe, market, toplu tüketim yerlerine ulaştırılmaktadır.

Firmamızda rekabet koşulları ve müşteri hizmet kalitesi çerçevesinde yeni ürün ve hizmet sunumuna önem verilmektedir. Bu nedenle ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler geliştirilmektedir. Bu geliştirme çalışmaları saha araştırmaları sonucunda elde edilen bilgiler ve şikayetler doğrultusunda yapılmaktadır.

Orta Düzey Yönetici 2. Firma olarak 2016 yılını 55 çeşit ürünle kapatır, 2017 yılının ilk aylarında 63 ürün çeşidine ulaşılmıştır. AR-GE laboratuvar çalışmalarıyla ürün çeşidi yılsonuna doğru daha da fazla olması hedeflenmektedir. 2874 dağıtım satış noktasıyla hizmet edilmektedir, personel sayısı yüklenici personel sayısı yaklaşık 750 kişidir. Yukarıda belirttiği gibi Hadımköy’de yapımına başlanmış olan fabrika hizmete girdikten sonra daha da fazla ürün çeşidini halkımıza sunulacaktır. Kurum bünyesinde bulunan ar-ge departmanı ile, bu güne kadar üretilmiş tüm ürünlere firmanın imzası atılmıştır. Ürünlerin %99’u İstanbul halkına sunulmaktadır İHE firmasının üretim hacmi günlük üretim kapasitesi 8 saatte 600.000 adettir. Günlük ortalama üretim miktarı 800.000 adettir.

Soru. Müşteriye yönelik asıl fayda/değer unsurlarınız nelerdir?

Üst Yönetici 1. Öncelikle kurum olarak İstanbul halkının tamamına hitap edilmekte, kaliteli ve sağlıklı ürünleri üretilip piyasaya sunulmaktadır. Bunun yanı sıra fiyat politikamızda İstanbul genelinde vatandaşların alım gücünü

zorlayacak ve fahiş kazançlar elde edilecek şekilde kontrolden çıkmış bir pazarın olmasına da %100 mani olunmaktadır. Dar gelirli vatandaşların dolaylı da olsa ev bütçesine katkıda bulunuyor. Bu faydaları sıralarsak maddi kazanç, sağlık ve kalite en başta gelmektedir.

Halk ekmeğin tüketici üzerindeki algısı “sağlığı önceleyen, hijyene (el değmeden üretim) ve kaliteye önem veren (hammadde kalitesi) her kesime hitap eden” şeklindedir. Özel sektör üreticileri üzerindeki algısı ise Halk Ekmek’ten etkilenen birçok fırın yeterince serbest hareket edemedikleri bilinmektedir. Yenilik ve kalite anlamında halk ekmek örnek aldıkları ve fiyatlar konusunda dolaylı olarak kalk ekmeğe bağlı olduğu görülmektedir.

Halk Ekmek’in üretiminde kullanılan malzemeler, ekmek çeşitlerine göre farklılık göstermekle birlikte temelinde un, su, tuz, maya, peynir altı suyu tozu kullanılmaktadır.

Orta Düzey Yönetici 2. Markalar sattığı ürünün toplumsal faydası üzerinde durur. Şayet müşteriler ürünün sağladığı faydanın ödedikleri ücretten daha fazla olduğuna inanırlarsa ürünü satın almaya yönelir. Fiyat pahalı gelirse, buna değmez diyerek satın almaktan vazgeçerler. Ürünün değeri, elde edilecek fayda ile ödenecek ücret arasındaki ilişki ile ortaya çıkar. Tüm tüketiciler buna benzer bilinçli ya da bilinç dışı “değer” yargıları taşır. Müşterinin değer algısı ödeyeceği fiyattan önemliyse teklif değerli bulunur. Ürünün satın almaya “değer” bulunması için yüksek fayda ya da düşük fiyat ile belirlenmesi gerekir.

Soru. İHE'nin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki rolü nedir?

Üst Yönetici 1. İşletmemizin Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yaptığı faaliyetlerin belli başlı olanları;

- Çevreyi kirletmemek ve canlılara zarar vermemekle beraber doğaya katkıda bulunmak,
- Tüketicinin tatminini sadece maddi olarak değil; ahlaki ve manevi açıdan da sağlamak,
- Çocukları istismar eden, insan haklarını zedeleyen ve ürün/hizmetler hakkında yanıltıcı reklam yapmamak,
- Aile bağlarına ve toplum değerlerine saygılı olmak,

- Çalışanların sağlık ve iş güvenliği ile ilgili önlemler almak,
- Toplumsal sorunlara duyarlı olmak ve çözüm için çaba sarf etmek,
- Her türden ayrımcılığın (ırk, cinsiyet, din, dil vb.) karşında durmak ve duyarlı olmak,
- Kültürel ve sanatsal faaliyetlerini desteklemektir.

Orta Düzey Yönetici 2. Dünyada bu alanda sayılı kuruluşlar arasında bulunan şirketimiz, öncü rolünü sürdürmektedir. Türkiye’de en büyük ikinci 500 kuruluş listesinde de kendisine kalıcı yer bulan şirketin zaten kuruluş amacı halka daha ucuz daha kaliteli ve daha sağlıklı ekmek üretmek ve ulaştırmaktır. Kurulduğumuz günden bu güne bu amacımızın dışına çıkmadan vardiya sistemiyle çalışmalarımıza devam edilmektedir. Değişen ve artan talepler karşısında yeni arayışlara gidilmiştir. Bu kapsamda yeni fabrikalar hizmete alınmış yeni nesil üretime geçilmiş, el değmeden bant sistemi ile ürünler hizmete sunulmuştur. Fabrikalarda gıda mühendislerinden ar-ge çalışmasına kadar, BM ve Dünya Sağlık Örgütü’nün standartları yerine getirilmiş bir şekilde halkın hizmetine sunulmaktadır.

Soru. İHE deki kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hakkında bilgi verebilir misiniz?

Üst Yönetici 1. Hadımköy’de yarı donuk ürünlerin üretimi için fabrika kurulumu çalışması başlatıldı muhtemelen bu yılın sonu (2017) ya da önümüzdeki yıl içerisinde faaliyete geçecektir. Sosyal sorumluluk projesi kapsamında değerlendirilebilecek çalışmaları ise şöyledir:

1) Glutensiz ekmek. Halk ekmek olarak Türkiye’nin her yerine kargo bedelini dahi kurum ödeyerek ücretsiz gönderilmektedir. Buldukları mahalle muhtarından fakirlik belgesini kuruma ibraz edenlerin belirttikleri adrese gönderilmektedir

2) Organik ekmek/un/buğday üretimi: Bu kapsamda İstanbul’da yaşayan ve köylerinde tarımsal faaliyet yapmak isteyenlere köye dönüş projesi ve tarımsal bilgilendirme desteği ile üretilen ürünün kurum tarafından alım garantili çalışmanın yapılması ve bu tür çiftçilere tohum desteği de sağlanmıştır. Proje 2005 yılında hayata geçirilmiştir.

3) İstanbul Davutpaşa’da “Fırıncılık Ve Pastacılık Okulunun” Açılmasına destek olunmuştur, hatta açılması için teknik destek ve bilgi paylaşımı yapılmıştır.

4) Büfe ve bayilerle eğitim ve bilgi paylaşımı yapılmakta kültürel geziler düzenlenmektedir.

5) Çağımızda yeni konsept olarak “yarı donuk üretim anlayışına uygun” yeni bir fabrikanın kurulma çalışması hayata geçirilmektedir.

6) Afet bölgeleri için afet anında, kullanılmak üzere TÜBİTAK ile ortak çalışma ürünü olarak 6 ay ömürlü “deprem ekmeği” üretilmiştir.

7) Doğalgazın kesilmesi durumunda ekmek üretiminin devamı için İBB kuruluşu AKOM ile ortak çalışma olarak LPG tankları hazır hale getirilmiştir.

8) Tüm tesis ve fabrikalarda gıda mühendisleri AR-GE birimi ve laboratuvar mevcuttur.

9) İşçiler açısından; molalarda istirahat alanları, çay, giyinme kabinleri, duş, tv, havlu ve sabun, giyim ve erzak yardımı gibi çalışmalar yapılmaktadır.

10) İşçilerin bilinçlendirilmesi için faaliyetler düzenlenmektedir.

11) Sendikal haklar ve sendika üyelikleri imkânı verilmektedir.

Orta Düzey Yönetici 2. Firmamızda KSS faaliyetleri ileri düzeyde gerçekleştirilmektedir. İstanbul Halk Ekmek A.Ş.’nin bu çalışmalarla diğer firmalara öncülük ettiği görülmekte diğer firmalar da bu ve benzeri çalışmalarını İHE’nin projelerinin hayata geçirilmesinden sonra gündemlerine alması da gözle görülür bir gerçektir.

Soru. İHE'nin ürettiği mal ve hizmetler ile ilgili sorumluluk alanlarımızdan bahsedebilir misiniz?

Üst Yönetici 1. Firmamızda temel yiyecek maddelerinden olan ekmek ve ekmek ürünleri üretimi gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle firmamızda halk sağlığı önemli bir konumda yer almaktadır. Üretilen mal ve hizmetlerle ilgili sorumluluk alanlarımız,

- Sosyal sorumluluk,
- Sağlık sorumluluğu,
- Ekonomik sorumluluk olarak sınıflandırılabilir.

Aşağıda sunmuş olduğumuz mevcut üretim listesi ve fiyat tablosuyla şeffaflığımızı korumaktayız.

Çizelge 5.1: Ürün Çeşitleri Fiyat Listesi

N O	ÜRÜN ÇEŞİTLERİ	GRAMA J	BİRİ M	YENİ PİYASA SATIŞ FİYATI (KDV DAHİL)
1	NORMAL EKMEK	300	gr	0,75 TL
2	KEPEKLİ EKMEK	300	gr	0,75 TL
3	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ EKMEK	300	gr	0,75 TL
4	PİDE	350	gr	0,85 TL
5	AKDENİZ EKMEĞİ (4'LÜ)	200	gr	0,65 TL
6	AKDENİZ EKMEĞİ (8'LI)	400	gr	1,25 TL
7	AKDENİZ EKMEĞİ (SADE-KEPEKLİ-TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ)	50	gr	0,16 TL
8	SANDVIÇ EKMEĞİ (70gr*5)	350	gr	2,00 TL
9	TAM BUĞDAY UNLU SANDVIÇ	400	gr	1,80 TL
10	ÇAVDARLI SANDVIÇ	400	gr	1,80 TL
11	HAMBURGER EKMEĞİ (6'LI)	350	gr	2,00 TL
12	TOST EKMEĞİ	670	gr	2,75 TL
13	AYVALIK TOST EKMEĞİ	500	gr	2,20 TL
14	LIGHT TOST EKMEĞİ	500	gr	2,50 TL
15	ORGANİK TAM BUĞDAY EKMEĞİ	500	gr	2,50 TL
16	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ TAM BUĞDAY UNLU EKMEK	400	gr	1,80 TL
17	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ ÇAVDARLI EKMEK	400	gr	1,80 TL
18	RUŞEYMLİ EKMEK	350	gr	2,25 TL
19	ÇAVDARLI EKMEK	400	gr	2,00 TL
20	TAM BUĞDAY EKMEĞİ	400	gr	2,00 TL
21	KEPEKLİ LIGHT EKMEK	400	gr	2,00 TL
22	ALTIN ÇÖREK	50	gr	0,40 TL
23	CEVİZLİ EKMEK	300	gr	3,50 TL
24	KETEN TOHURLU EKMEK	300	gr	2,50 TL
25	GALETA – GRİSSİNİ	200	gr	1,90 TL
26	YUFKA 4'LÜ	500	gr	2,25 TL
27	ORGANİK TAM BUĞDAY UNU	1000	gr	3,00 TL
28	ORGANİK BUĞDAY UNU	1000	gr	3,00 TL
29	TAM BUĞDAY UNU (SU DEĞİRMENİNDE ÖĞÜTÜLMÜŞ)	1000	gr	2,75 TL
30	GALETA UNU	500	gr	2,00 TL
31	GLUTENSİZ EKMEK	450	gr	1,20 TL
32	GLUTENSİZ HAMBURGER EKMEĞİ	450	gr	1,20 TL
33	GLUTENSİZ NIŞASTALI KARIŞIM	500	gr	3,75 TL

Çizelge 5.1: (devam) Ürün Çeşitleri Fiyat Listesi

34	GLUTENSİZ NİŞASTALI KARIŞIM	1000	gr	7,00 TL
35	GLUTENSİZ KURUPASTA	250	gr	7,00 TL
36	GLUTENSİZ KURABİYE	400	gr	8,00 TL
37	EKMEK CİPSİ	100	gr	1,25 TL
38	TAM BUĞDAY UNLU EKMEK	50	gr	0,20 TL
39	ÇAVDARLI EKMEK	50	gr	0,20 TL
40	EKMEK CİPSİ (YAPRAK ŞEKLİNDE)	50	gr	0,75 TL
41	EKMEK CİPSİ (YAPRAK ŞEKLİNDE)	100	gr	1,25 TL
42	TAM ÇEKİM SİYEZ BUĞDAY UNU	1000	gr	6,50 TL
43	KAYISILI EKMEK	50	gr	0,35 TL

Çizelge 5.2: Ürün Çeşitleri KDV Oranları Listesi

NO	ÜRÜN ÇEŞİTLERİ	ÜRÜN KDV LİSTESİ			
1	NORMAL EKMEK	300	gr	%	1
2	KEPEKLİ EKMEK	300	gr	%	1
3	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ EKMEK	300	gr	%	1
4	PİDE	350	gr	%	1
5	AKDENİZ EKMEĞİ (4'LÜ)	200	gr	%	1
6	AKDENİZ EKMEĞİ (8'Lİ)	400	gr	%	1
7	AKDENİZ EKMEĞİ (SADE-KEPEKLİ-TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ)	50	gr	%	1
8	SANDVIÇ EKMEĞİ (70gr*5)	350	gr	%	1
9	TAM BUĞDAY UNLU SANDVIÇ	400	gr	%	1
10	ÇAVDARLI SANDVIÇ	400	gr	%	8
11	HAMBURGER EKMEĞİ (6'LI)	350	gr	%	1
12	TOST EKMEĞİ	670	gr	%	1
13	AYVALIK TOST EKMEĞİ	500	gr	%	1
14	LIGHT TOST EKMEĞİ	500	gr	%	1
15	ORGANİK TAM BUĞDAY EKMEĞİ	500	gr	%	1
16	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ TAM BUĞDAY UNLU EKMEK	400	gr	%	1
17	TUZ İLAVE EDİLMEMİŞ ÇAVDARLI EKMEK	400	gr	%	8
18	RUŞEYMLİ EKMEK	350	gr	%	1
19	ÇAVDARLI EKMEK	400	gr	%	8
20	TAM BUĞDAY EKMEĞİ	400	gr	%	1
21	KEPEKLİ LIGHT EKMEK	400	gr	%	1
22	ALTIN ÇÖREK	50	gr	%	8
23	CEVİZLİ EKMEK	300	gr	%	8
24	KETEN TOHURLU EKMEK	300	gr	%	8
25	GALETA – GRİSSİNİ	200	gr	%	8
26	YUFKA 4'LÜ	500	gr	%	1
27	ORGANİK TAM BUĞDAY UNU	1000	gr	%	1

Çizelge 5.2: (devam) Ürün Çeşitleri KDV Oranları Listesi

28	ORGANİK BUĞDAY UNU	1000	gr	%	1
29	TAM BUĞDAY UNU (SU DEĞİRMENİNDE ÖĞÜTÜLMÜŞ)	1000	gr	%	1
30	GALETA UNU	500	gr	%	8
31	GLUTENSİZ EKMEK	450	gr	%	8
32	GLUTENSİZ HAMBURGER EKMEĞİ	450	gr	%	8
33	GLUTENSİZ NİŞASTALI KARIŞIM	500	gr	%	8
34	GLUTENSİZ NİŞASTALI KARIŞIM	1000	gr	%	8
35	GLUTENSİZ KURUPASTA	250	gr	%	8
36	GLUTENSİZ KURABİYE	400	gr	%	8
37	EKMEK CİPSİ	100	gr	%	8
38	TAM BUĞDAY UNLU EKMEK	50	gr	%	1
39	ÇAVDARLI EKMEK	50	gr	%	8
40	EKMEK CİPSİ (YAPRAK ŞEKLİNDE)	50	gr	%	8
41	EKMEK CİPSİ (YAPRAK ŞEKLİNDE)	100	gr	%	8
42	TAM ÇEKİM SİYEZ BUĞDAY UNU	1000	gr	%	1
43	KAYISILI EKMEK	50	gr	%	8

Orta Düzey Yönetici 2. İHE olarak ürünlerimizin %99'undan fazlasını İstanbul halkının hizmetine bayiler aracılığı ile sunulmakta; geri kalan kısmı ise çölyak hastası olan ve fakirliğini ispat eden vatandaşlarımıza (glutensiz ekmek) ücretsiz ulaştırılmaktadır. Ayrıca sağlıklı ürün, kalite standartlı ürün ve müşteri odaklı hizmet sunulmaktadır. Tüm bu çalışmalar sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilerek karşımıza çıkmaktadır.

Soru. İHE'nin Kurumlar arası sosyal sorumluluk çalışmalarındaki yeri nedir?

Üst Yönetici 1. KSS sisteminde çok değişik yazılımların olduğu, eğitim, sağlık, çevre ve toplumun gelişim süreçleri desteklenmektedir. KSS bireylerin ve toplumun faydası için ekonomik, toplumsal ve çevreyle alakalı konulara, kurumların yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Buna paralel biçimde gelişmekte olan ülkelerde ekonomideki görülen gelişmeler ayrıca kurumların da geleceğe yönelik aldıkları kararlarında etkili olur.

Orta Düzey Yönetici 2. İstanbul'da günlük 2 milyon ekmek israfı olmakta kurumun ürettiği ekmeklerin iadesi durumunda ekonomik ömrünü tamamlanmış olanlar geri dönüşüme bir bölümü galeta ve galeta unu yine bir bölümü hayvan barınaklarına bu bağlamda hayvan severler ve hayvan besleyenlere talepleri doğrultusunda elimizdeki mevcutlar doğrultusunda verilmektedir.

3. Sağduyulu Sosyal Sorumluluk

Soru. Kurumunuz toplumsal eğitime ne kadar duyarlıdır?

Üst Yönetici 1. Çağımızda eğitim, “beşikten mezara kadar” sloganı ile ömür boyu süreklilik kazanmıştır. Değişim günümüz toplumunun adeta bir sembolü haline gelmiştir. Teknolojik, kültürel, ekonomik ve sosyal alanlardaki gelişme ve değişimler büyük bir hızla gerçekleşmektedir.

Her toplumda özlenen gelişmenin ön koşulu, her şeyden önce nitelikli insan kaynağı, nitelikli ve geniş ölçüde örgün ve yaygın eğitimidir. Bu nedenle, toplumsal değişimler, okulların da bu değişime koşut olarak değişmesini zorunlu kılmıştır.

Eğitim kurumlarının verimliliği ve etkinliği çağın değişimine ayak uydurabilmeli ve gereksinimlere yanıt verebilmesi ile orantılıdır. Artık geleneksel anlayışla bilgi yüklü ve bazı temel beceriler edinmiş bireyler yerine öğrenmeyi öğrenmiş, eğitsel etkinliklerin yararlarını özümsemiş, zihinsel ve akademik alt yapıya sahip, esnek düşünebilen ve öğrendiklerini uygulayabilen bireylere gereksinim vardır.

Orta Düzey Yönetici 2. Dışardan kurumumuzu merak edip bilgi almak isteyen araştırmak isteyen vatandaşlarımıza yönelik uzman ekip nezdinde sunum yaparak, broşür hazırlayıp misafirlerimize vererek, çalışmamız ve fabrikamız hakkında kitapçık hazırlanıp talep edenlere de ücretsiz olarak verilmektedir. Ayrıca okul öğrencilerimizin fabrikalarımızı gezmeleri sağlanmakta olup ekmeğin üretimini yerinde görmeleri sağlanmaktadır. Toplumun gözlemi ve talepleri bizleri daha dikkatli olmaya sevk eden olumlu bir durum, iletişim kanallarımızın paydaşlarımızla açık olması bu günkü kalite seviyesine gelmemizde büyük katkı sağlamıştır.

Soru. Çevre ve çevre kirliliği ile ilgili mücadelede (İHE) kurumun politikası nelerdir?

Üst Yönetici 1. İstanbul Halk Ekmek firması olarak çevre korunmasına, çevre kirliliğine neden olacak önlemleri alma ile mevzuat gereği yerine getirmemiz gereken sorumlulukları vardır. Yaşam için gerekli olan bu sorumlulukların yapılmaması durumunda zararın tazminine yönelik içtihatlarda eksikliğin olduğunun altını çizmek gerekir.

Orta Düzey Yönetici 2. Yaşadığımız çevrenin gelecek nesillerden bizlere emanet olduğu bilinciyle tüm faaliyetlerimizde mevzuatlara uyumu ön planda tutarak enerji, hammadde ve doğal kaynakları korumak, verimli bir şekilde kullanımını sağlamak, sürdürülebilirlik ve ekosistemin korunması için (atıkların en aza indirilmesi veya kaynağında yok edilmesi, dönüştürülebilmesi için çalışmalar yapmak), farkındalık çalışmaları, amaç ve hedefler oluşturularak sürekli iyileşme kanallarını ayakta tutmak, “yaşanılabilir bir çevre yoksa biz de yokuz” ilkesi ile çalışmalarımızı yürütmekteyiz.

Çevre politikamız: İHE, çevreyi “geçmişten miras alıp, gelecekte ödünç aldığı” farkındalığını yaşayan bir unlu mamul üreticisi topluma mal olmuş bir şirkettir. Bu nedenle yürütmüş olduğumuz tüm faaliyetlerde çevre olgusunu ön planda tutmakta ve her faaliyet basamağında çevreye olumlu ve olumsuz katkılarının ne olduğunu/olacağını dikkate almaktayız. Çevre amaç ve hedeflerini bu kapsamda oluşturmaktadır. İHE oluşturmuş olduğu çevre hedeflerini ölçmeyi ve veri analizlerinin sürekli gelişimin değişmez bir parçası olduğunu bilir.

İHE yasal mevzuatlara uyumu bir zorunluluktan öteye sistemin değişmez bir parçası olarak görür. Çalışanlarında ve paydaşları ile ilişkilerinde çevre bilincinin artırılmasına yönelik çalışmalara önem verir. Çevreyi “üzen değil kucaklayan” bir bakış açısıyla sorumluluklarını en üst düzeyde hissetmekte ve bu kapsamda gerekliliklerini yerine getirmek için varoluş enerjisini en üst düzeyde kullanmaya çalışmaktadır.

Soru. İHE'nin Kültür-Sanat ve Sporla ilgili çalışmaları var mı, nelerdir?

Üst Yönetici 1. Sağlıklı toplum bilincinin elde edilmesi için kültür, sanat ve spor faaliyetlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle firmamızda KSS çerçevesinde destekleme çalışmaları yapılmaktadır.

Orta Düzey Yönetici 2. Belediyelerin derneklerin düzenlemiş olduğu spor müsabakaları sanatsal ve sosyal etkinliklerin birçoğuna ürün desteği ile katılım sağlanmaktadır. Fuarlara, Ramazan iftarlarına katılım sağlanır. Bu bağlamda Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa Kampüsü sınırları içindeki eski fırını restore edilmiş ve tarihi “Fırın Müzesi” kurup fırıncılık okuluna devredilmiştir.

Soru. Kurum olarak STK'larla ne oranda işbirliği içindesiniz?

Üst Yönetici 1. Firmamız STK'larla yoğun bir ilişki içindedir. Bu çerçevede firmamızda; sağlık, ticaret ve emek sektörü ile ilişkili STK'larla birlikte çalışmalar yapılmaktadır.

Orta Düzey Yönetici 2. Sağlıklı ekmek nasıl olmalı ekmek-sağlık uyumu, ekmeğe bakış açımız ve toplumun ekmek algısı ile ilgili kurumsal bilgilendirmeler yapılmaktadır... TMO'nun "ekmeği israf etme" kampanyasına 2013 yılında katıldık. Vakıf dernek gibi kuruluşların programlarına katılıp bilgiler verilmekte. Fuarlara katılmakta, bu sektörde dünya da farklı çalışma var mı araştırması yapılmakta varsa kurumsal kimlikle hayata geçirilmektedir. Deprem veya afet gibi durumlarda Kızılay, AFAD ve Belediye gibi kurumlarla birlikte hareket edilmektedir.

Soru. Pozitif ayrımcılık yapılması gerektiğini düşündüğünüz şeyler nelerdir destekleriniz bu yönde ne aşamadadır?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Glutensiz ekmeği, çölyak (Fenilketonüri) hastaları (PKU) için pozitif ayrımcılık yapılmaktadır; normal vatandaş için ücretli fakat çölyak hastalarının fakirlik belgelerini muhtardan onaylı bir şekilde kuruma ulaştırdıkları takdirde, ücretsiz olarak hastaya ulaştırılmaktadır. Kargo bedeli de dâhil tüm masrafları kurum tarafından karşılanıyor. Bu hizmet tüm ülke sathında yapılmaktadır.

4. Kurumsal İletişim/Tasarım

Bu bölümde cevaplar teknik bilgi içermektedir. Her iki yetkilinin de verdiği cevaplar aynı olduğu için birleştirilerek anlatılmıştır.

Soru. Üretim elemanlarının dışında satış elemanlarının eğitimi konusunda çalışmalarınız var mıdır?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Bayilerimizden servis elemanlarımıza kadar tüm personel yılda en az bir defa hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Kurum kimliği anlatılır, İHE aidiyeti sağlanmaktadır. Müşteri ve çevre ile ilişkilerinin nasıl olması konusu da dâhil olmak üzere değişen şartlar ve zamanına göre insani değerler anlatılmaktadır. Bayi satışlarında giyiminden temizliğine kadar bir dizi çalışma prensipleri eğitim olarak verilmektedir. Buna mukabil yeni tasarımlarla büfelerimizin servis araçlarımızın tedarikçiler dâhil tüm kurum çalışanlarının kurumsal kimliğe haiz hareketleri sağlanmaya

çalışılmaktadır. Görülen eksiklikler, suistimale açık olabilecek durumlar önceden müdahale yolu ile giderilmektedir. Önceden müdahale yöntemlerinden biride hizmet içi eğitim kurslarıdır.

Soru. Üretim ve satış noktasında kılık-kıyafet kriterleri nelerdir?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Üretim aşamasında galoşdan eldivenine kadar dünya sağlık örgütü ve ISO 14001 standartları aynen geçerlidir. Bayilerimizde kurumun logosu bulunan önlüklerle satış yapması sağlanmaktadır.

Soru. Dış tasarımda yenilenen kiosklara halkın tepkisi ne oldu? Başka ne çeşit istekleri bulunmaktadır?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Bayilerimizin dış görünüşü halkın talepleri doğrultusunda daha modern hale getirilmiştir. Burada en önemli kriterlerimizin temiz görünümü ve temizliğinin kolay alabilmesi ergonomik olmasına dikkat edilmekle birlikte halkın hafızasında kalacak şekilde tüm bayilerimizin standart olmasına dikkat edilmektedir.

Soru. Medya ve reklam çalışması olarak neler yapılmaktadır?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Youtube videoları kamu spotları, ürün tanıtım filmleri basın mülakatları web sitesi çalışmaları, sosyal medya çalışmaları, bayilerimizdeki afişle, fuarlar ve ramazan çadırlarında kurumuz tanıtılmaya devam edilmektedir.

Soru. İHE'nin insan kaynakları politikası açısından sorumlulukları nelerdir?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Kurumun insan kaynakları politikası en doğru kişinin en doğru yere yerleştirilmesini sağlamaktır. Liyakat esası ve iş becerisi dikkate alınmaktadır.

Çalışanların İnsan kaynakları düzeyinde sosyal haklara sahiptir. Piyasa şartlarının üstünde ücret ödemesi vardır. Sendika çalışması ve üye olma serbestisi bulunmaktadır. Dinlenme odaları, molalar, çay, tv, soyunma kabinleri, duş vb. şeyler sağlanmaktadır.

Soru. İHE olarak toplumsal açıdan sorumluluk alanlarınızdan bahsedermisiniz?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. Toplumun ürünlerimiz üzerinden kazanım elde etmeleri memnun olmaları sağlıklı yaşam sürmeleri kurum adına en büyük başarıdır. Topluma öncülük ediyoruz bu bilinçle hareket ediyoruz. Misyon ve

vizyonumuz bellidir, bu çerçevede bizim açımızdan halkın taleplerini karşılamaktır.

Halk ekmek de; Kalite, besleyicilik, sağlık ve hesaplı ekmek üretimi amacını 99 senesinden günümüze “KALİTE BELGELİ” olarak istikrarlı yürüyüşünü sürdürmektedir.

Şirkette kalitede durulan nokta değerlendirmesi yapılmakta, sonuca göre iyileştirme çalışması yapılmaktadır. HACCP ve Hijyen kuralları tam şeffaf bir şekilde uygulanmaktadır.

Soru. Eğitim çalışmalarınız nelerdir eğitime kurumun desteği nedir?

Üst ve Orta Düzey Yönetici 1 ve 2. İHE olarak TÜBİTAK ile ortak yapılan çalışma kapsamında, projenin somut hedefi ekmek üretiminde geleneksel bir mayalama metodu olan ekşi maya metodunun günümüz teknolojisi ile tekrar gözden geçirilmesi, uyarlanması ve bu metodun avantajlarından ekmek üretiminde faydalanılmasını sağlamaktır. Kontrol olarak kullanılacak ticari ekmek mayası ile yapılan karşılaştırmalı analizler sonucunda kontrol grubuna göre duysal kabulü ve kalite özellikleri daha üstün ekmek üretimi yapmak ve depolamaya karşı stabil starter üretimi yapmak bu projenin başarı ölçütleridir.

Ekonomik öngörüler, Ülkemizde ekşi maya ile ekmek yapımı sadece geleneksel olarak yürütülmekte ve ekmek yapımına yönelik instant bir ürün bulunmamaktadır. Mevcut ekşi hamur mayalarıyla standart bir ekmek üretilmemesi, sektörün en önemli problemidir. Müşteri Kuruluşun, İstanbul ve Türkiye'nin sektördeki en büyüğü olarak standart ekşi maya ekmeği üretimiyle alâkalı standart üretime imkân verecek starter kültüre talebi bulunmaktadır. Aynı zamanda, farklı Ar-Ge kuruluşları ve sektörden kuruluşların ilgili alanda proje geliştirmek için bölümümüzden talepleri bulunmaktadır. Bu da yapılan çalışmanın ne denli isabetli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Davutpaşa'daki fırıncılık okulu çalışır hale gelince, İBB'nin bir kuruluşu olan İSMEK'e devredilmiştir. Fırıncılık okulunun hayata geçirilmesi sürecinde kurum olarak her türlü destek sağlanmıştır.

6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ve modernizasyon faktörleri, gelişen toplumsal entegrasyon ile birlikte yönetim biçimlerini ve devlet politikalarını etkilemiştir. İnsan hakları, refah devlet anlayışı ve sosyal politika bütünüyle bu politikalar arasında yer almaktadır. Devletlerin birincil görevleri güvenlik, alt yapı ve toplumsal refahtır. Günümüz koşulları göz önüne alındığında bu anlayışın klasik ve modern teorileri ile de farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Mevcut uygulamalar irdelendiğinde yerel yönetim politikası kararlarını sosyal politika uygulamalarının unsurları çerçevesinde verildiği görülmektedir. Bu nedenle sosyal politika entegrasyonu ile şekillenen kamu politika süreçleri aynı çerçevede sosyal politikaların amaçlarını içermektedir. Sosyal politika amaçları içinde hükümetlerin tercihlerine etki eden sosyal politika unsurları, aynı zamanda toplumsal fayda mekanizmaları içinde geçerliliğini korumaktadır.

Sosyal devlet, refah devleti ve temel hak ve özgürlükler doğrultusunda oluşan merkezi yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal devlet ilkeleri çerçevesinde meydana gelen sosyal politika unsurları (uygulamaları) aynı zamanda yüksek refahı baz alan sosyal sorumluluk düşüncelerinin gelişmesini sağlamıştır.

Çalışmamızda İstanbul Halk Ekmek A.Ş. Kurumsal sosyal politika bazında değerlendirilmiştir. Kurumsal bir işletme olan halk ekmek, misyon ve vizyonu kapsamında bu politikalara destek vermektedir. İHE tarafından üretilen ürünlerin çeşitliliği, standartlara uygunluğu etkin ve yaygın bir hizmet ağının bulunması nedeniyle talebin artışına cevap verirken aynı zamanda piyasa fiyatlarının oluşmasında da etkili olmaktadır.

İstanbul Halk Ekmek yöneticileri ile yüz yüze yapılan mülakatlarda kamu kurumu statüsünde olmalarından dolayı sınırlı sayıda yöneticiden kısıtlı bilgi alınmışsa da müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek çalışmalara ağırlık verdikleri ve gelişen teknoloji ile birlikte yeni yatırımlarla kapasitelerini artırarak daha fazla kitleye ulaşabilmeyi hedeflediklerini belirtmiş olup aynı

zamanda sosyal sorumluluk projelerinin geliştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarının da devam ettiğini belirtmişlerdir.

Tez kapsamında araştırma bulguları: ‘yasal ve ahlaki sorumluluklar’ kapsamındaki sorunun cevabı, yasaların müsaade ettiği oranda müşterilerin talepleri ve rakip şirketlerin zarar görmeyeceği şekilde ahlaki hassasiyetlere riayet ederek çalışmalarına devam ettiği yetkililer tarafından ifade edilmiştir. ‘Ekonomik sorumluluklar’ kapsamındaki soruya ise İBB iştiraki olması ve bağımsız denetime tabi olması ve profesyonel bir yönetim anlayışı ile şirketin devamlılığı esası ile faaliyetlerini sürdürdüğü şirket yetkilileri tarafından belirtilmiştir. ‘Toplumsal sorumluluk’ kapsamında sorulara ise şeffaf, vatandaşın istek ve talepleri doğrultusunda çağın gereksinimlerine göre çevreci bir yaklaşımla hareket ettiğini şirket yetkilisi belirtmiştir. ‘Kurumsal iletişim sorumlulukları’ kapsamındaki sorulara ise STK’larla yoğun bir ilişki içerisinde olması bunun yanında afet durumları gibi olağanüstü durumlarda ve çölyak (PKU) gibi hastalara pozitif ayrımcılık yapıldığı kurum yetkilileri tarafından belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında tezin hipotezleri olan sosyal sorumluluk ve inovasyon çalışmalarını yerine getirdiği görülmektedir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk olarak; glütensiz ekmek üretimi fuar ve STK’ların çalışmalarını desteklemeleri ve fiyat istikrarını sağlamaları, inovasyon çalışmaları olarak da; teknolojik alt yapı yatırımları yeniliklere açık olmaları Hadımköy’de yarı donuk mamuller için fabrika yapıyor olmaları ve dünyanın her tarafında alanındaki gelişmeleri takip edip transfer çalışmalarını yapmalarını gösterebiliriz.

Yasal ve ahlaki sosyal sorumluluk kapsamında müşteri şikayetlerine çok hızlı şekilde cevap verilirken, tüketicinin korunması noktasında en azami hijyene, yasal korumaya, bilgilendirmeye, kaliteye, yeniliğe ve Ar-Ge’ye oldukça önem verilmektedir.

Sadece Türkiye’de değil dünyada birçok ülkenin dikkatini çeken İHE, sürdürülebilir hedefleri çerçevesinde günün koşullarına ve halkın ihtiyaçlarına göre ürün çeşitliliğini sürekli artırmaktadır.

Ekonomik sorumlulukları noktasında İHE, un ve ekmek piyasasını dengede tutarak fiyat istikrarını sağlamakta, bayilerini, çalışanlarını, çalışanların eğitimini ve tecrübe kazanmasını desteklemektedir.

İHE çevrenin korunması, yanıltıcı reklam yapılması, çocukların, canlıların sağlığının korunması, aile bağlarına saygı, toplumsal sorunlara duyarlılık, toplumsal ayrımcılık, doğal kaynakların kullanılması, enerji ve hammaddelerin korunması konularında duyarlı davranmaktadır.

En ileri teknolojiyi kullanan firmaların başında gelen ve bilgi transferi de yapan İHE kalite, eğitim, hijyen, üretim, kontrol konularında gelişmiş yazılım sistemleri kullanmaktadır.

İHE ayrıca halkın kültürel, eğitsel, sanatsal gelişimine ve çalışmalarına da destek vermektedir. Örnek; belediyelerin düzenlediği kültür ve spor faaliyetlerine destek vermektedir. Fırıncılık okulu, tasarruf kampanyaları, STK'lar (Kızılay, AFAD, vb.) ile ortak çalışmalar yürütmektedir.

İstanbul Halk Ekmek A.Ş. sosyal ve kültürel faaliyetlerini vatandaşın talep ve önerilerini dikkate alarak düzenlenmekte ve yaygınlaştırmaktadır. Daha iyi hizmet verebilmesi açısından saha araştırması yapılması, öncü ve örnek hizmetler verilmesi, vizyonunu geliştirecek projeler üretmesi, yönetim kadrosu ve çalışanların seçkin kalifiye kişilerden oluşması, belediye iştiraklerinden olması, arşiv yapması, teknolojik altyapısını güçlendirmesi ve yenilemesi sağlık ve hijyene dikkat edilmesi, iç ve dış kontrollerinin sağlanması ve ürün skalasının zengin olması artı yönleri olarak sıralayabiliriz.

İstanbul'un geneline hizmet vermesinden dolayı ulaşım maliyeti, fabrikaların sayıca az olması, taleplerin fazla olması, personelin bir bölümünün sözleşmeli olması, sunulan hizmetlerin istenilen üretim seviyesine ulaştırılamaması, hizmet binalarının bir bölümünün yetersiz olması, personel ücretlerinin piyasaya göre iyi olmakla birlikte günün koşullarına göre yetersiz olması, belediyenin gölgesinde kalması zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir.

İstanbul Halk Ekmek tespit edilen zayıf yönlerini çözümleyerek güçlü yönlerini koruyarak çalışanları ile koordineli olarak personelin katılımcı ve çözümleyici yanlarını geliştirici ekip çalışmasına dayanan bir yapıyı tamamlamalıdır. Hedefler doğrultusunda coğrafi yapı dikkate alınarak modern anlamada stratejik yeni tesisler kurulmalıdır. Sosyal ilişkilere hakim, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına dair yapı önemsenmelidir.

İHE'nin idari kadrosu ve çalışanların iletişim ve kaynaşmanın daha sağlam bir noktaya çekilmesi için faaliyet ve iyileştirme yollarına gidilmelidir. Çalışanların dönem dönem motive edilerek yüksek verim elde edilmesi sağlanmalıdır. İdari anlamda faaliyetlerin sunulmasında üretim etkinliğini yükseltecek kalite yönetimi faaliyetlerine önem verilmelidir. Katılımcı yaygın ve genel amaç metodu uygulanmalıdır. Alanında yetkinliği olan başka kuruluşlarla iletişim kurulmalı ve diğer kuruluşlar ile de projeler üretilmelidir. Sosyal hizmet anlamında belediyenin sağlamış olduğu halk ekmek hizmeti lütuf değil zaruridir. Bu 'Sosyal devlet ve sosyal belediyeciliğin yapması gereken politik uygulamalardır. İHE A.Ş.'nin Türkiye'de ve dünyada sayılı fabrikalar arasına girmesi, bilgi paylaşımı noktasında olmasına rağmen hala atılması gereken yeni adımlar atması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. Ve Börü, D.** (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk İçinde*, İstanbul: İgiad Yayınları.
- Aktan, Ç. Ve Vural, İ.** (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:21, Sayı:3, 4-20.
- Aktaş, A.** (2011). Belediyelerin Mali Yapısı Ve Bütçeleme Süreci. *Dış Denetim Dergisi*, 4, 92-103.
- Alada, A.**(2004). “Dünden Bugüne Türkiye’de Yerel Yönetimler Ve Seçimleri Üzerine Notlar”, *Kent Gündemi*
- Alison, T.** (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, Çev. Murat Yaz, İstanbul: Mediacat Yayınları, Ss.124-191.
- Argüden, Y.** (2008). “*Kurumsal Vatandaşlık Ve Küresel İlkeler Sözleşmesi*”, Önce Kalite Dergisi, S.34.
- Arsoy Poroy, A.** (2008). Kurumsal Şeffaflık Ve Muhasebe Standartları Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, S:17-35.
- Ataman, G.** (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, Y.** (2011). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Gelişim Süreci. *Dış Denetim Dergisi*, 4.
- Bandsuch, M., Pate, L., Thies, J.** (2008). “Rebulding Stakeholder Trust İn Business Through Principle-Centered Leadership And Transparency İn Corporate Governance”, *Business And Society Review*, Vol.113, No:1, Pp.99-127.
- Baş, T. Ve Ulun, A.** (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s. 111.
- Biber, A.** (2002). “*Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun Oluşumu Ve Türkiye’de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , S.75
- Bryane, M.** (2003). “Corporate Social Responsibility İn International Development: An Overview And Critigue.” *Corporate Social Responsibility And Environmental Management* 10(3): 115-128.
- Carroll, A. B.** (1979b). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.
- Carroll, B. A.** (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. *Business Horizons*, July-August, 39–48.
- Cavlı, Melek.** (2009). *Şirket Çevreciliği Ekseninde Türkiye’deki Şirketlerin Çevresel Sorumlulukları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Çevre Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara
- Chris, M.** (2007). *Corporate Governance*, Oxford University Press, P.5.
- Cramer, J. Ve Heijden, A.** (2006). “Corporate Social Responsibility As A Tailor – Made Search Process”, *The Challenge Of Organizing And Implementing Corporate Social Responsibility İçinde* (211 – 222), S. 211. London

- Çelik, A.** (2007). *Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları* Ed. Coşkun Can Aktan *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk*. İgiad Yayınları: İstanbul
- Dinçer, Ö.** (2004). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları: İstanbul
- Duman, A.** (1998). Yerinden Yönetim Mi, Yoksa Yerelleşme Mi? *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 467-483.
- Emini, F. T.** (2009). Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç Ve Dış Dinamikleri. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 31-48.
- Erdoğan, İ.** (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: Erk Yayınları.
- Erol, E.** (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basın Yayım, S.99.
- Gençoğlu, M.** (2011). 1864 Ve 1871 Vilâyet Nizamnamelerine Göre Osmanlı Taşra İdaresinde Yeniden Yapılanma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 29-50.
- Goodpaster, K. E. Ve Matthews J.B.** (2005). *Şirketlerin Vicdanı Olur Mu? Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu İçinde*, Harvard Business Review, (Çev. Murat Çetinbakış) İstanbul: Mess Yayınları.
- Grunig, E. Ve White J.** (2005). “*Halkla İlişkiler Kuram Ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi*”, Halkla İlişkiler Ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Ed.Serra Görpe, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları, S.57.
- Halıcı, A.** (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma.” *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi* 7(1): 11-26.
- Halıcı, A.** (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, S. 12.
- Karla, K. Gower.** (2006). “*Truth And Transparency*”, *Ethics İn Public Relations: Responsible Advocacy*, Ed.By Kathy Fitzpatrick, Carolyn Bronstein, Sage Publications, P.96.
- Kaya, F. S.** (2013). *Türkiye’de Yerel Yönetim Politikaları Ve Mevcut Bazı Siyasi Partilerin Yerel Yönetim Yaklaşımları* (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kelgökmen, D.** (2010). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması. *Ege Akademik Bakış*, 10/1 S:303-318.
- Kuş, E.** (2007). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 87-88
- Marrewijk, M.** (2003). “*Concepts And Definitions Of CSR And Corporate Sustainability: Between Agency And Communion*”, *Journal Of Business Ethics*, Vol.44, P.102
- Mary, L. S.** (2008). “*Backlash Hits Business Ethics: Finding Effective Strategies For Communicating The Importance Of Corporate Social Responsibility.*” *Journal Of Business Ethics*, 17-24.
- Okur, M.** (2006). “Kurumsal Saygınlık Yönetimi”, *Öneri Dergisi*, Cilt.7, Sayı.26, S.145.
- Orlitzky, M.** (2000). “Corporate Social Performance: Developing Effective Strategies”, *Research Brief, Centre For Corporate Change Australian Graduate School Of Management The University Of New South Wales*, P.6 Australian

- Öcal, A.T.** (2007). *İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. Ş.
- Ölçer, F.** (2001). “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları Ve İşletmeler Üzerine Etkileri”. *Standart Dergisi*, Yıl:40, Sayı: 473, TSE Yayınları, Mayıs, S. 22-23.
- Özbay, E.** (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören Şirketlerin Yıllar İtibariyle Şeffaflık Düzeyleri İle Likiditeleri Arasındaki İlişki (1995-2005). *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Öztürk, M. C, Torlak, Ö, Tokgöz, N, Ayman, M, Özgen, E.** (2013). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:1973
- Özüpek, M. N.** (2005). *Kurum İmajı Ve Sosyal Sorumluluk*. Konya: Tablet Kitabevi
- Pirsch, J., Gupta, S. Ve Grau, S.** (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125–140.
- Saran, U.** (2005), “*Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Genel Çizgisi: Reform Arayışlarının Karşısındaki Beklentiler Ve Güçlükler*”, Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-I, Ed. Ahmet Nohutçu, Asım Balcı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 37-53.
- Sönmez, F. Ve Kamil B.** (2004). “*İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar*”, *Yaklaşım Dergisi*, Yıl:12, Sayı:133, Ss.476-490.
- Şişman, M. Turan, S.** (2003). Eğitimde Yerelleşme Ve Demokratikleşme Çabaları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Bahar 2003. Sayı 34:300-315. Ankara
- Tekeli, İ.** (2003). Yerel Yönetimlerde Demokrasi Ve Türkiye’de Belediyelerin Gelişimi, Siyasal Toplum İle Sivil Toplum Arasında Yerini Belirlemekte Olan Yerel Yönetimler, *TODAI, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 2003, Cilt 12, Sayı 2
- Torun, F. S.** (2012). Osmanlı Taşra İdaresinin Yeniden Yapılanma Süreci (1842-1876). *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 81-97.
- Tucker, L. Ve Melewar, T.C.** (2005). “*Corporate Reputation And Crisis Management: The Threat And Manageability Of Anti- Corporatism*” *Corporate Reputation Review* 7(4): 377-387.
- Ulu, A.S.** (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Kahramanmaraş, S. 9.
- Yamak, S.** (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, (1. Baskı) S.28
- Yıldırım, A. Ve ŞİMŞEK H.** (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (7. Basım) Ekim, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 39
- Yıldırım, G.** (2015). “Girift Bir İlişki: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Kurumsal İtibar” *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Kurumsal İtibar* Ed. Demirtaş, M. İstanbul: Derin Yayınları. S.151.
- Yıldırım, S.** (1989). Yerel Yönetim Ve Demokrasi, Türk Belediyeciliğinde 60. Yıl Sempozyum Bildirileri, Metropol İmar A.Ş., Ankara, 1989.
- Zengin, Eyüp Ve Öztaş C.** (2008). “*Kamu Yönetiminde Çağdaş Gelişmeler Ve Türkiye*”, *Alatoo Academic Studies*, Vol.3, No:1, S.85.

İnternet Kaynakları

- Sultangazi Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <https://www.sultangazi.bel.tr/tr/marka-projeler>
- Şişli Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: www.sisli.bel.tr
- Avcılar Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.avcilar.bel.tr/Icerikler/Hizmetlerimiz/EvlilikYasamOkulu>
- Konya Büyükşehir Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://konya.bel.tr/dosyalar/mevka/4.doc>
- Üsküdar Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <https://www.uskudar.bel.tr/tr/main/pages/ramazan-cadiri-uskudar-sehaveti/216>
- Üsküdar Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.usgem.org/cocuk-universitesi/>
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <https://izcilik.ibb.gov.tr>
- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/928/atik-yagdan-biyoenerjiye>
- Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.sanliurfa.bel.tr/icerik/46/4/taziye-evleri>
- Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.diyarbakir.bel.tr/hizmetler/sosyal/engelli-kutuphane-hizmetleri.html>
- Beyoğlu Belediyesi,** Alındığı tarih: 17.03.2017, adres: <http://www.beyoglu.bel.tr/hizmetler/detay/Sosyal/75/98/0>

ÖZGEÇMİŞ

ERYİĞİT Mevlüt 1982 yılında Konya'da doğdu. 1992 yılında Sızma Kasabası İlkokulu'nu bitirdi. Orta Okulu Konya İmam-Hatip ve lise öğrenimini Çorum İmam-Hatip Lisesi'nde tamamladı. 2004 Yılında Diyanet İşleri Başkanlığı Edirne Müftülüğü'nde memur olarak işe başladı. Çalışırken Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesini bitirdi. Halen İstanbul Beyoğlu Müftülüğündeki görevi fiilen devam etmektedir. 2014 yılında başladığı İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Tezli Programına devam etmektedir.



